

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
«СЕВАСТОПОЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ИНСТИТУТ РАЗВИТИЯ ГОРОДА

Кафедра «Пищевые технологии и оборудование»

**ПРОДВИЖЕНИЕ ПРОДУКЦИИ
ПРЕДПРИЯТИЙ СФЕРЫ РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА,
ОПТИМИЗАЦИЯ АССОРТИМЕНТА
И УПРАВЛЕНИЕ МЕНЮ**

Методические указания

к практическим занятиям по дисциплине
«Организация питания в гостиничных
и санаторно-курортных комплексах»

для студентов, обучающихся по направлению подготовки

19.03.04 "Технология продукции и организация общественного питания"
очной и заочной форм обучения

Севастополь
СевГУ
2026

УДК [642.09:640.432]:339.13](076.5)

ББК 36.99-9к94-5*я73

П787

Р е ц е н з е н т :

Ю.О. Веляев – канд. техн. наук, доцент кафедры
«Пищевые технологии и оборудование»
ФГАОУ ВО «Севастопольский государственный университет»

Составитель: О. П. Чуб

П787 Продвижение продукции предприятий сферы ресторанного бизнеса, оптимизация ассортимента и управление меню: методические указания к практическим занятиям по дисциплине «Организация питания в гостиничных и санаторно-курортных комплексах» для студентов, обучающихся по направлению подготовки 19.03.04 «Технология продукции и организация общественного питания» очной и заочной форм обучения / Севастопольский государственный университет, Институт развития города, кафедра «Пищевые технологии и оборудование» ; сост. О.П. Чуб. – Севастополь : СевГУ, 2026. – 48 с. – Текст : электронный.

В методических указаниях к практическим занятиям по дисциплине «Организация питания в гостиничных и санаторно-курортных комплексах» приведен теоретический материал, задания и методические указания по выполнению практических работ, представлены вопросы для закрепления материала и контроля знаний. Предназначены для студентов направления подготовки 19.03.04 «Технология продукции и организация общественного питания» очной и заочной форм обучения.

УДК [642.09:640.432]:339.13](076.5)

ББК 36.99-9к94-5*я73

Методические указания рассмотрены и утверждены на заседании кафедры «Пищевые технологии и оборудование», протокол № 7 от 14 января 2026 г.

© Чуб О. П., сост., 2026
© ФГАОУ ВО «Севастопольский
государственный университет», 2026

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
1. Методы продвижения продукции предприятий сферы ресторанного бизнеса	5
2. Оптимизация ассортимента и процесс управления меню	19
Список рекомендуемой литературы	48

ВВЕДЕНИЕ

Трудно переоценить значение общественного питания в туристическом секторе экономики. Питание в гостиницах и санаториях играет ключевую роль в обеспечении комфорта, здоровья и благополучия постояльцев. Качественно организованное питание способствует повышению уровня удовлетворённости клиентов и общему имиджу комплекса. Значение питания в гостиничной и санаторной отрасли определяется рядом факторов:

1. Физическое состояние и восстановление сил.

Правильно подобранный рацион питания способствует восстановлению физических сил, нормализации обменных процессов и восполнению энергетического баланса. Особое значение приобретает диетическое питание, адаптированное к индивидуальным потребностям гостей, страдающих различными заболеваниями или проходящими реабилитацию.

2. Психологическое удовлетворение и удовольствие.

Хорошее питание создаёт положительные эмоции и ощущения удовлетворения, повышая настроение и общее восприятие отдыха. Приятная атмосфера столовой или ресторана усиливает эффект релаксации и отдыха, создавая положительный эмоциональный фон пребывания в комплексе.

3. Социальные взаимодействия.

Процесс приёма пищи часто становится местом встречи и общения гостей друг с другом, формируя социальную активность и коммуникативные навыки. Организуя пространство подачи блюд и обстановку, гостиницы и санатории создают комфортные условия для общения и культурного досуга.

4. Создание имиджа и престижа.

Высокий уровень организации питания, разнообразие блюд и высокое качество продуктов формируют репутацию заведения, привлекают большее количество гостей и увеличивают конкурентоспособность комплекса на рынке.

5. Поддержание стабильности доходов.

Современный рынок ресторанных услуг характеризуется высоким уровнем конкуренции, динамично меняющимися предпочтениями клиентов и необходимостью постоянного обновления ассортимента, соответствующего современным тенденциям и ожиданиям целевой аудитории.

Хорошо продуманное меню и качественное обслуживание оказывают значительное влияние на финансовые показатели гостиничного или санаторного комплекса. Высокий спрос на качественный сервис питания увеличивает средний чек и общий доход заведения.

Эффективная работа служб питания в гостиницах и санаториях существенно влияет на успех и популярность этих комплексов, способствуя привлечению большего числа отдыхающих и пациентов, улучшив качество оказываемых услуг и обеспечив долговременную клиентуру.

1. МЕТОДЫ ПРОДВИЖЕНИЯ ПРОДУКЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ СФЕРЫ РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА

Цель работы – приобретение знаний и навыков в использовании методов активизации спроса потребителей в сфере ресторанного бизнеса.

Теоретический материал

Ресторан – сложное, практически непрерывно работающее предприятие. Его успех зависит от качества действия и взаимодействия всех структур заведения, оцениваемых по следующим критериям:

- правильный выбор помещения для ресторана с точки зрения месторасположения;
- соответствие потенциальных условий уровню ресторана;
- безошибочный выбор концепции ресторана;
- соответствие внешнего и внутреннего дизайна концепции ресторана;
- качество меню;
- эффективная система учета и контроля;
- эффективная система менеджмента;
- соответствие профессиональной подготовки персонала уровню ресторана;
- качество сервиса и его соответствие уровню ресторана;
- безупречная работа службы снабжения или фирм-поставщиков;
- работа ресторана по особо оговоренным критериям.

Диагностика заведения по этим позициям выявляет недостатки, недоработки, упущения, которые необходимо исправить или учесть при реорганизации ресторана, формировании политики развития и совершенствования менеджмента качества продуктов и услуг ресторана.

Управление ресторанным бизнесом всегда включает в себя четыре основные составляющие: планирование, производство, обслуживание и продвижение услуг.

Деятельность ресторана относится к отрасли гостеприимства и развлечений. Специфика ресторанной деятельности оказывает большое влияние на производственно-сбытовую работу предприятия питания. Это связано с тем, что:

- на предприятии существуют и производство (кухня) и оказание услуг (развлечение);
- эмоциональные переживания потребителей в процессе взаимодействия «гость – ресторан» играют определяющую роль;
- нет четко спланированной программы осуществления маркетинга в ресторане.

Последний фактор является причиной доминирующей ориентации управления рестораном на внутренние возможности и собственное производство. Это означает, что решающее значение в деятельности всего ресторана принадлежит кухне и ее возможностям. При этом не учитываются внешние рыночные возможности: постоянно меняющаяся внешняя среда,

потребности потребителей и усилия конкурентов. Вся деятельность в этом случае основана на том, что получается, а не на том, что нужно рынку. Это неэффективный подход к управлению предприятием. Если какое-то время назад он мог привести ресторан к успеху благодаря превосходной кухне и уютной обстановке, то современный рынок с его постоянно возрастающей конкуренцией и быстро меняющимися потребительскими «капризами» предъявляет к предприятию несколько иные требования. Удовлетворить таким требованиям помогает только рыночный подход с ориентацией на спрос, что отразится на стиле ведения бизнеса. Подход, направленный на повышение эффективности деятельности предприятия общественного питания, соответствует реалиям рынка, его возможностям и ограничениям, потребностям и конкуренции.

Продвижение ресторанных услуг требует рекламирования, персональных торговых презентаций, стимулирования сбыта ресторанной продукции при помощи купонов, призов, лотерей, специальных мероприятий и скидок, «клуба особенных событий», подарочных сертификатов.

Персональное продвижение ресторанной продукции предполагает предоставление потенциальным клиентам торговых презентаций, которые необходимо проводить в определенной последовательности: открытие презентации, вовлечение клиента в ее процесс, непосредственно презентация, закрытие презентации. Для этих целей рекомендуется использовать рекламные послания как средство персонального продвижения: менеджер ресторана рассылает письма бизнесменам и молодоженам с предложением посетить данное заведение.

Популярны также купоны – метод предложения скидки, представления нового блюда в меню, а также увеличения сбыта конкретного блюда. Рекомендуется использовать следующие виды купонов:

- два блюда по цене одного – при покупке одного блюда посетитель получает второе бесплатно;
- единичные или множественные скидки, предоставляемые посетителю при заказе, например, двух порций шашлыков или комплексного обеда;
- специальные цены на строго обусловленные виды блюд;
- скидки, распространяемые только на строго оговоренные размеры порций блюд;
- скидки в случае предложения большей по размеру порции по цене меньшей;
- скидки (в процентах и абсолютных величинах), предоставляемые рестораном посетителю при условии, что он заказывает блюда на определенную сумму;
- награждение посетителя бесплатным блюдом при условии, что он сделал заказ на обусловленные рестораном виды блюд. Например, заказав десерт, он получает бесплатно чашку кофе; заказав основное блюдо (бифштекс с яйцом или мясную сборную солянку), получает бесплатно салат к нему;

- недельные (месячные) купоны, которые позволяют посетителю в течение оговоренного срока получать по сниженным расценкам определенное блюдо;

- возвратные купоны, вкладываемые в пакет с заказом на предприятиях фастфуда, что способствует увеличению продаж во время «мертвого сезона», когда спрос на определенные продукты и изделия резко падает. Возвратные купоны выдаются посетителям, покидающим ресторан после обеда. Наибольшую популярность получили возвратные купоны, выдаваемые посетителям на определенные дни недели, когда в ресторане мало гостей, или на определенные блюда, сбыт которых нужно активизировать.

Для некоторых посетителей можно выпустить подарочные сертификаты. Их обладатели могут рассчитывать на бесплатные обеды. При этом учитывается, что виновники торжества редко приходят обедать в одиночестве, а приглашают друзей, родственников. Подарочные сертификаты можно выпускать и на определенную сумму. В этих случаях также прогнозируется, что сумма счета за обед окажется больше номинала сертификата.

Чтобы вызвать интерес посетителей к новым блюдам или специфическим продуктам, не известным на данном сегменте ресторанной индустрии, предусматривают презентацию блюд и напитков. Дегустационные порции предлагают гостям вместе с обычными блюдами, заказанными ими, причем бесплатно.

Одним из видов услуг, предлагаемых потребителям в ресторане, может быть проведение аукционов кулинарных и кондитерских изделий. Для этого необходимо организовать из сотрудников ресторана специальную комиссию, которая будет тщательно отбирать и составлять перечень изделий, рекомендуемых к продаже с аукциона, и присваивать им порядковые номера. Цена на каждое изделие (начальная цена аукционного торга) устанавливается заранее. Примерно за час до открытия аукциона проводится демонстрация кулинарных и кондитерских изделий. При помощи рекламных средств (сообщений в печати, листовок, рекламных щитов) необходимо проинформировать население о месте (адрес ресторана) и времени проведения аукциона. Для желающих принять участие в аукционе следует заранее предусмотреть возможность купить платные билеты. По условиям аукциона изделие приобретет тот, кто предложил наивысшую цену. Для повышения активности покупателей предусматривают специальные призы: за решительность, для самого активного участника, для сделавшего самую дорогую покупку и др. Аукционы целесообразно проводить в предвыходные и предпраздничные дни. По просьбе покупателей ресторан должен организовать за плату доставку покупки по указанному адресу.

Среди методов продвижения продукции в ресторане можно выделить два, нацеленные на увеличение объема продаж:

- 1) привлечение и удержание гостей за счет внедрения маркетинговых программ, стимулирующих лояльность посетителей;

2) внедрение технологии активных продаж официантами по методу кросс-селлинга (перекрестные продажи) и ап-селлинга (продажа премиального товара).

В таблице 1 представлены 20 лучших способов увеличения объема продаж в ресторане и привлечения дополнительных гостей.

Таблица 1 – Способы увеличения продаж

Способ увеличения продаж/привлечения гостей	Описание способа
Снижение выхода порций и соответственно цены блюд	Исключение из меню «конкурирующих» по цене позиций (по завышенной цене, стимулирующих гостя покупать не три-четыре блюда, а одно-два), снижение выхода оригинальных и востребованных блюд, снижение цен на востребованные блюда (за счет уменьшения выхода блюд) поможет увеличить выручку заведения на 20–25%
Продажа комплексных предложений	Предложения для гостей, пришедших компаниями (комбинации: повышенная наценка на еду + заниженная наценка на алкоголь/заниженная наценка на еду + повышенная наценка на алкоголь), продажа недорогих, но оригинальных гастрономических сетов (три-четыре перемены, бокал вина), дегустационных блюд и тарелок (по выгодной цене), ужинов, завтраков и обедов в рамках акций позволят привлечь дополнительных гостей. Такие предложения способствуют продаже блюд с более низким фудкостом (материальная себестоимость блюда), значительно увеличивающих операционную прибыль ресторана
Яркая и оригинальная подача блюд	Шоу-подача блюд с элементами фламбирования, а также приготовление на камнях, открытых грилях, фондюшницах позволяет запускать «вирусный эффект» и увеличить объемы продаж таких блюд за счет привлечения дополнительного внимания других гостей, сидящих в зале ресторана
Недорогой «комплимент» от заведения	«Комплимент» от заведения, особенно при вручении эмбоссированной гостевой (клубной) карты, повышает степень лояльности гостей и увеличивает шансы на повторение запланированного визита
Предоставление скидочных карт гостя	Предоставление карты гостя с номиналом скидки в 5–10% в течение первого спонтанного посещения в 99 случаев из 100 гарантирует повторный запланированный визит
Эффективные телефонные продажи	Соблюдение хостесс во время телефонного резервирования правильного алгоритма посадок позволяет увеличить оборачиваемость стола за вечер как минимум вдвое. Завсегдааям заведения предлагается осуществить резервацию на 20–30 минут позже, чем они планировали. Таким образом, искусственно смещается время посещения ресторана, что высвобождает дополнительные места для посадки других гостей
Проведение акций и мероприятий	Эвент-менеджмент позволяет активировать внимание к заведению и интерес постоянных гостей, а также привлекать новых посетителей

Специальные предложения	Специальные предложения призваны помочь реализовать блюда по выгодной и привлекательной для гостей цене со сравнительно высокой наценкой. Они разнообразят меню и, например, позволяют временно ввести позиции, не вписывающиеся в формат и концепцию заведения
Продажи при помощи кросс-маркетинга	Например, каждый покупатель однокомнатной квартиры или автомобиля-иномарки может получить в подарок от агентства недвижимости или автосалона подарочный сертификат на ужин в ресторане на несколько персон.
Продажа половины порции блюда	Продажа половины порции блюда позволяет получить больше (за счет итоговой большей наценки в пересчете на целую порцию). Гость понимает, что, к примеру, цена борща чуть выше, чем средняя по городу, но это объясняется большим объемом. Если он не готов съесть всю порцию, то возьмет половину, а не откажется от блюда, как в ином случае.
Продвижение и продажи через Интернет	Интернет-продажи билетов на мероприятия и ужины в ресторане уже давно и эффективно практикуются. Интернет-продвижение также хорошо стимулирует «вирусный эффект» распространения предложения (через социальные сети и блогосферу).
Разработка годовых пакетов предложений	Создание личных кабинетов гостей на сайте ресторана, выпуск ежедневников с календарем событий ресторана (развлекательного центра), создание миниброшюр с запланированными акциями, специальными предложениями, пакетами обслуживания (банкет, романтический ужин, деловой обед с партнерами, корпоративная вечеринка) позволяют гостям оценить выгоду и оригинальность предложений ресторана. Комплексные предложения и услуги всегда воспринимаются более благожелательно
Продажа сопутствующих товаров и услуг в ресторане	К таким товарам можно отнести: сувениры, бейсболки, футболки; фирменные продукты ресторана (шоколад, молотый в ресторане кофе, десерты, замороженная продукция); детские игрушки пищевой тематики; карты города и путеводители, аутентичные костюмы и шляпы; билеты на концерты и в театры, скидочные купоны и подарочные сертификаты для друзей
Возможность оплаты заказа кредитной картой	Человек, который платит кредитной картой, всегда потенциально готов купить на 20–25% больше, чем при оплате наличными
Правильное ценообразование в меню	Правильное ценообразование и в вечернее время позволяет продавать некоторые позиции меню по принципу бизнес-ланча, т.е. три–пять блюд по относительно невысокой цене, которые в сумме дадут счет на 15–20% выше, чем при заказе гостем одной или двух дорогих позиций
Активные продажи официантами	Официанты, мотивированные на процент от выручки после продажи кросс-блюд и более высокий процент от продажи ап-блюд, релизуют продукции на 30–40% больше, чем официанты, получающие общий или отдельный «чай»
Правильное оформление вывески заведения	Когда заведение находится прямо на пешеходном трафике с узким тротуаром, горизонтальная вывеска не слишком поможет в привлечении гостей, в этом случае актуален лайтбокс перпендикулярно потоку людей, что увеличит посещаемость заведения на 10–15%

Открытие вакансии менеджера по продажам	Введение в штат менеджера по продажам (или гостевого менеджера) позволит существенно увеличить объемы продаж специальных акций, банкетов, эвентов, корпоративных вечеринок в ресторанном заведении. Менеджер должен заниматься активным поиском клиентов и проводить не менее трех-четырех переговоров в день, презентуя потенциальным заказчикам рекламные материалы и буклеты с годовыми предложениями (пакетами услуг ресторана комплекса)
Создание агентурной сети	Необходимо поощрять людей (поставщиков продуктов, официантов, барменов, их знакомых и знакомых этих знакомых), если они порекомендуют ресторан для проведения банкета или торжества. Когда виновник торжества позвонил от «агента» ресторана, необходимо выплатить этому «агенту» комиссионные
Программа лояльности для заказчиков банкетов и торжеств	Если при проведении банкетов официанты ресторана и повара мотивированы бонусами и процентом от суммы заказа, а само мероприятие проходит под особенно пристальным вниманием персонала, то каждый состоявшийся банкет может принести в будущем до двух-трех дополнительных заказов со стороны гостей данного мероприятия

Кросс-селлинг – метод одновременного предложения официантом услуг, не столько разных, сколько взаимодополняемых. Например, презентуя меню, официант спрашивает у гостя: «Вы предпочитаете к мясу белое или розовое вино?» или «К рыбе мы можем предложить овощи гриль или смесь из трех видов риса с припущенными овощами». Для консультации важна идентификация основного продукта, который хочет выбрать гость: рыба или мясо, морепродукты или вегетарианское блюдо. В соответствии с этим официант целенаправленно рекомендует дополнительные предложения, которые подходят к выбранному основному продукту. Кросс-селлинг по сути означает продажу продуктов или услуг в дополнение к выбору, сделанному гостем. Этот метод дает существенное увеличение среднего счета на один заказ в ресторане.

Иногда путают кросс-селлинг и ап-селлинг. При ап-селлинге речь идет о стремлении продать гостю «лучший» вариант блюда в качестве альтернативы стандартному варианту. Например, гость хочет выпить чашечку кофе после трапезы. Официант может предложить американо, капучино или эспрессо, а может и значительно более дорогой айриш-кофе. В заключение трапезы может быть предложен стандартный десерт «пинаколада» или «фламбированный пинаколада от шефа». Зачастую гости готовы купить более дорогие продукты, но их никто не предлагает.

Для контактного персонала ресторана требуется периодически проводить тренинги, делая при этом ставку на продажи и продвижение ассортиментных позиций согласно классификации кросс-селлинга и ап-селлинга.

Вариативность позиций кросс-селлинга дает посетителям ощущение свободы выбора и относительной доступности цен. «Успокоенные» приветливостью и непредвзятостью официанта, гости будут гораздо более склонны принять предложения ап-селлинга в ходе дальнейшего обслуживания.

Ап-селлинг не должен превратиться в овер-селлинг, когда потребители неохотно соглашаются с назойливым предложением и остаются внутренне недовольны оказанным давлением. Есть большой риск, что такие гости вообще больше не придут.

Анализируя меню ресторана и выявляя корреляцию продаж разных групп блюд и напитков, целесообразно разбить меню на группы кросс-селлинга (то, что официанты должны продать обязательно) и ап-селлинга. За каждое проданное блюдо официанту имеет смысл платить процент с продажи, причем с группы ап-селлинга рекомендуется платить процент вдвое больший, чем с группы кросс-селлинга. Такой подход позволит заведению в течение нескольких месяцев увеличить объем продаж на 30–50%. Этот эффект если в рамках ресторана проводить спецпроекты, например дни национальных кухонь, придающие программам дополнительный колорит, который клиенты оценят по достоинству.

Сервисная политика заведений сферы ресторанного бизнеса

Специфика сервисной практики в ресторане

Успех высококласных предприятий питания во многом зависит от правильно организованного сервиса (его уровня). Для каждого ресторана важна степень качества обслуживания гостей, его содержания и соответствия требованиям клиентов.

Продукт ресторана значительно сложнее, чем просто пища на тарелке. Его «ингредиентами» являются физическая атмосфера, чистота и порядок, проявление компетентности и заботы со стороны обслуживающего персонала. Без ощущения того, что о нем заботятся, человек, переступивший порог ресторана, чувствует себя обычным потребителем, а не гостем.

Задача тех, кто обслуживает клиентов ресторана, – организовать процесс таким образом, чтобы превзойти ожидания гостей, приятно удивить качеством еды и уровнем сервиса. Для этого необходимо учитывать ряд факторов: уровень культуры клиента, разделяемые им традиции, место проживания, влияние семьи, религиозные воззрения, вкусы, воздействие рекламы, состояние здоровья, осведомленность в вопросах питания и многое другое.

Ресторан, достигший высокого уровня в обслуживании гостей, не только получает прибыль, но и улучшает свои конкурентные позиции на рынке услуг питания. Опыт успешных ресторанов показывает, что в конечном счете побеждает не тот, кто добивается получения высокой прибыли, а тот, кто в погоне за финансовыми показателями не забывает о потребностях гостей.

Клиенты ресторана ориентированы на константу, складывающуюся из представлений об оптимальном соотношении цены и услуги. Не разочаровать клиентов – задача менеджмента качества услуг ресторана. Точное позиционирование, дифференцирование и профилирование предложения ресторана служат решающими факторами успеха, их нельзя игнорировать в деле создания и продвижения продукции в соответствии с требованиями рынка, обеспечения выживаемости и способности к устойчивому развитию ресторана.

Чтобы ресторан был прибыльным и процветающим, достаточно создать правильную концепцию, тщательно ее проработать, умело воплотить в практику и поднять на высокий уровень предлагаемое обслуживание.

Уровень обслуживания – одно из самых ценных качеств для клиентов. Именно на плохое обслуживание чаще всего жалуются посетители ресторанов, число жалоб на качество пищи или на атмосферу заведения значительно меньше. В ресторанном обслуживании выделяется пять важных компонентов: своевременность, умение ответить на все вопросы клиента, грамотно организованная система работы с жалобами, правильность окончательного расчета, т.е. итоговой суммы счета, и компетентные рекомендации по выбору блюд. Сами клиенты превыше всего ценят точность подсчета итоговой суммы и способность официантов исчерпывающе ответить на вопросы клиентов.

Самая распространенная причина жалоб, как выяснилось, – недовольство темпом обслуживания и невнимательностью персонала. В основном это или медленное обслуживание и нерасторопность официантов, или, наоборот, ощущение клиента, что официант торопит его. В связи с этим очень важно соразмерить темп обслуживания с требованиями конкретного клиента или с конкретной ситуацией. Невнимательность персонала означает, что клиент вынужден сам подзывать официанта, чтобы тот принял заказ, или долго ждать расчета. Причем клиенту ожидание расчета после того, как трапеза завершена, кажется особенно долгим и потому раздражает гораздо сильнее, чем ожидание, когда официант примет заказ или принесет очередное блюдо. Больше всего клиент обычно недоволен тем, как заведение обходится с жалобами.

Люди посещают рестораны в поисках удовлетворения как физических, так и психологических потребностей (рисунок 1).

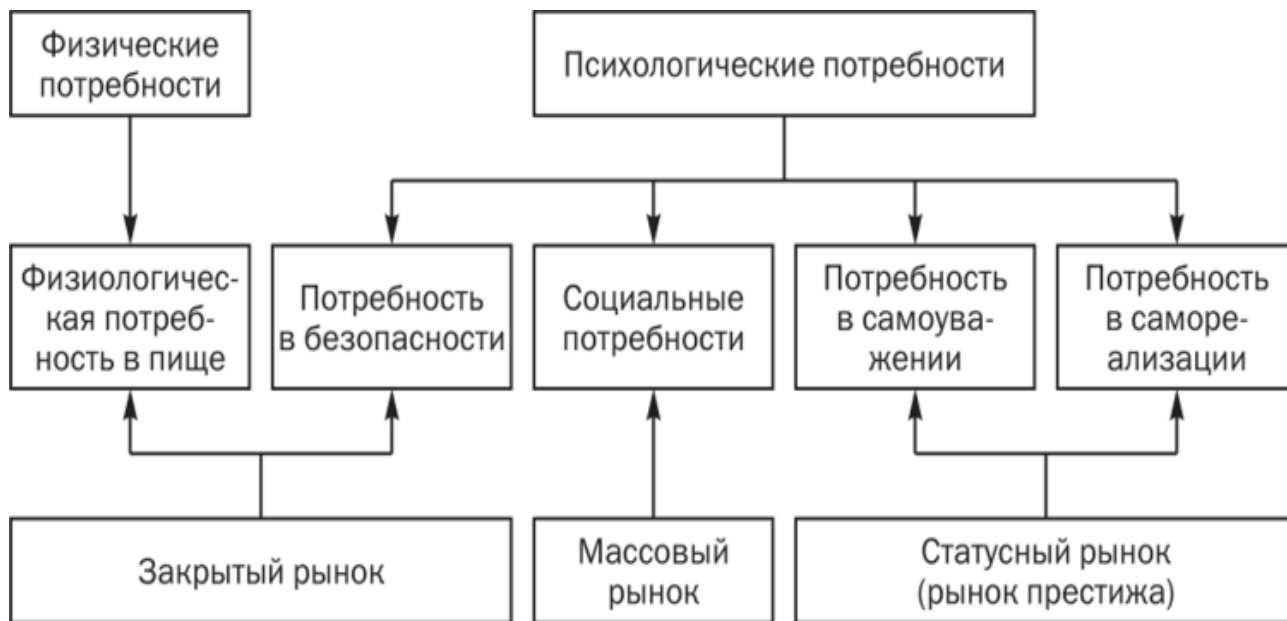


Рисунок 1 – Человеческие потребности в сфере индустрии общественного питания

Для удовлетворения психологических потребностей от заведений требуется предложить отличающийся от обычного уровень обслуживания.

Основные характеристики обслуживания, позволяющие удовлетворить те или иные психологические потребности клиента, представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Характеристики обслуживания, удовлетворяющие психологические потребности клиента

Психологические потребности	Необычные впечатления от посещения ресторана
Мотивация	Необычность процесса потребления
Ожидания	Уход от реальности. Нет сценария. Любопытство. Способность действовать
Взаимодействие	Непосредственное участие в процессе приготовления блюда/обслуживании. Возможность сделать что-то самому. Признание персоналом
Вовлеченность	Ощущение причастности к процессу. Дружественность персонала. Всплеск эмоций
Удовлетворение	Приятное удивление. Получение удовольствия. Что-то радостное. Незабываемые впечатления

Типовое распределение целей и мотивов, ради которых клиенты посещают предприятия питания различных категорий (фастфуды, кафетерии самообслуживания и полносервисные рестораны разных ценовых категорий), иллюстрируется в таблице 3.

Таблица 3 – Основные цели и мотивы посещения предприятий общественного питания

Категория предприятия	Его мотивы...
Предприятие фастфуда	Мало времени/он с детьми/устал/нет сил
Кафетерий / закусочная	Пообедать дома/утолить голод определенным видом пищи
Ресторан с полным циклом обслуживания (со средней суммой чека 500 - 1500 руб.)	Взять блюдо на вынос и пообедать дома/утолить голод определенным видом пищи
Ресторан с полным циклом обслуживания (со средней суммой чека 1500 - 2500 руб.)	Отведать какое-то конкретное блюдо/отпраздновать событие
Ресторан с полным циклом обслуживания (со средней суммой чека выше 2500 руб.)	Отпраздновать торжество/попробовать какой-нибудь деликатес

Прогноз состояния ресторанного бизнеса указывает на **два основных фактора**, которые влияют на выбор блюд в ресторане:

- насколько посетитель склонен к гастрономическому риску и кулинарным открытиям;

- насколько посетитель озабочен проблемами здоровья, питания и диеты.

По этим двум параметрам выявлено **четыре** примерно одинаковых по величине **потребительских сегмента**, различающихся отношением к питанию.

1. **Любознательные клиенты** – «гастрономические исследователи-энтузиасты». Они более всех прочих заинтересованы попробовать что-то новое, ощутить вкус незнакомых для себя ингредиентов. Они более других расположены знакомиться с разными национальными кухнями и в ресторане ведут себя активнее всех. Это люди в основном преуспевающие, хорошо образованные и проживающие, как правило, в крупных городах.

2. **Традиционные клиенты** – они менее всего склонны экспериментировать в еде. Это в основном жители небольших городов, они старше «исследователей» и реже посещают рестораны, отдавая предпочтение комфортному домашнему питанию.

3. **Клиенты, заботящиеся о своем здоровье** – больше, чем две первые группы, они интересуются тем, что употребляют в пищу.

Скорее всего, у них есть какое-нибудь хроническое заболевание или они сильно беспокоятся о своем здоровье, а может быть, им предписано соблюдать диету. Они желают разнообразия в пище, но куда более избирательны и привередливы, чем «исследователи».

4. **Беззаботные клиенты** – обедая вне дома, они желают отбросить тягостные мысли о здоровом питании. Они не придают особого значения проблеме питания. Это, как правило, мужчины моложе 50 лет.

Финансовые концепции ресторанного бизнеса сочетаются с необходимостью удовлетворить потребности клиента. С учетом этого актуальны три определяющие позиции:

- а) выявление потребностей и запросов клиентов;
- б) создание набора продуктов и услуг, способных удовлетворить эти потребности и запросы;
- в) продвижение и продажа набора продуктов – услуга в целях создания дохода такого уровня, который удовлетворял бы руководство и акционеров предприятия.

Концепция удовлетворения запросов потребителя подразумевает, что мало просто его «завлечь», нужно сделать так, чтобы ему захотелось вернуться, причем не раз, а через удовлетворение запросов потребителя само заведение должно иметь финансовую выгоду.

Данные позиции связаны с маркетинговой деятельностью предприятий общественного питания, в основу которой положена **разработка маркетингового плана**, проходящая шесть этапов:

- 1) проведение маркетингового аудита;
- 2) выбор целевых рынков;
- 3) позиционирование заведения;
- 4) определение маркетинговых целей;
- 5) разработка и воплощение в жизнь планов действий;
- 6) мониторинг и оценка реализации маркетингового плана.

Маркетинговый аудит включает в себя три компонента: анализ потребностей клиентов, анализ работы заведения и анализ действий

конкурентов. Смысл такого анализа заключается в том, чтобы составить профиль запросов потребителя и объективно оценить, насколько эффективно по сравнению с конкурентами данное заведение удовлетворяет потребности клиентов.

В истории продаж ежедневно должны фиксироваться следующие сведения:

- число посетителей;
- суммарный объем продаж (в денежном выражении);
- количество подач еды и напитков;
- количество проданных порций напитков;
- количество проданных порций закусок;
- количество проданных порций сопутствующих (дополнительно к основному) блюд;
- количество проданных порций десертов;
- число посетителей во время завтрака;
- объем продаж посетителям, пришедшим на завтрак (в денежном выражении);
- число посетителей во время ланча;
- объем продаж посетителям, пришедшим на ланч (в денежном выражении);
- число посетителей во время обеда;
- объем продаж посетителям, пришедшим на обед (в денежном выражении);
- средняя стоимость проданного основного блюда;
- средняя сумма чека;
- количество напитков, закусок, сопутствующих блюд и десертов на одного клиента;
- средняя сумма чека за завтрак, ланч и обед;
- процент дневного объема продаж от объема продаж за неделю;
- процент продаж завтраков, ланчей и обедов от дневного объема продаж;
- процент продаж в рабочие дни и по выходным от недельного объема продаж.

По этим данным обычно определяют, сколько посетителей обслужило заведение, сколько денег они тратят, что заказывают, как меняется объем продаж в течение недели. Последующий анализ позволяет выявить периоды повышенной активности бизнеса, и главное – периоды затишья. Кроме того, на основе этих сведений можно сформулировать конкретные задачи улучшения продаж отдельных блюд, а также повышения посещаемости.

Анализ работы заведения позволяет объективно оценить ее сильные и слабые стороны. «Типичный» контрольный список дает возможность оценить заведение и его **конкурентоспособность** по следующим **факторам**:

- разнообразие ассортимента;
- привлекательность ассортимента;
- качество блюд/напитков;
- вкусовые качества блюд/напитков;

- сочетаемость блюд и напитков;
- размер порций, цены;
- скорость, качество обслуживания и предупредительность персонала;
- чистота;
- методы стимулирования продаж;
- заметность заведения, имидж заведения, атмосфера;
- помещение;
- уровень продаж;
- точки продаж;
- специальные предложения **happy hour** – «час удачи» (период затишья между дневным и вечерним наплывом посетителей).

Конкурирующим считается любое заведение из тех, что привлекает ту же потребительскую аудиторию, что и данное заведение сферы ресторанного бизнеса. Суть конкурентного анализа состоит в том, чтобы сравнить данное заведение со всеми конкурирующими в этом же сегменте рынка. Такой анализ проводят, чтобы выявить следующие факты:

- прибыльные сегменты рынка, обслуживаемые конкурентами, но не обслуживаемые данным заведением;
- конкурентные выгоды (преимущества) данного заведения, которым конкуренты не могут ничего противопоставить;
- изъяны маркетинговой стратегии конкурентов, которые можно использовать с выгодой для данного заведения.

Конкурентный анализ требует как можно большего объема информации о конкурентах, предусматривает посещение конкурирующих заведений и оценку эффективности их рекламы.

В основе концепции выбора целевых рынков лежат две простые истины: во-первых, клиенты различаются по кругу потребностей, за удовлетворением которых и приходят в ресторан; во-вторых, не существует возможности удовлетворить пожелания всех посетителей. Сегментирование рынка и направлено на выявление примерно однородных групп людей из общей разнородной массы потребителей. Представители одного сегмента обладают некоторыми чертами сходства, но отличаются от потребителей, которые отнесены к другим сегментам. Представляя себе в общих чертах особенности своего потребительского сегмента, рестораны могут более эффективно сфокусировать маркетинговые усилия на потенциальных клиентах – тех, кто с наибольшей вероятностью может стать их клиентами.

Среди выгод, ради которых потребитель направляется в заведение общественного питания, можно выделить следующие:

- приемлемый уровень цен;
- хорошее место;
- чистота;
- дружелюбные посетители;
- любезный персонал;
- широкий выбор блюд;
- быстрое (без задержек) обслуживание;

- качественная пища и напитки, т.е. возможность за свои деньги получить ценность;
- комфортность – детям здесь нравится, часы работы удобные, постоянный уровень обслуживания, специальные предложения и купоны, разнообразие меню, нет очередей, не приходится ждать, удобные сиденья (стулья, кресла, диваны);
- большие порции;
- хорошая сервировка стола и блюд, удобство расположения ресторана;
- свежесть блюд и продуктов, оригинальность блюд.

Перечисленные выгоды могут удачно позиционировать данное заведение среди конкурентов, высвечивая его основные преимущества, а также формировать клиентуру как его целевой сегмент.

Процесс продвижения предполагает определение целевого сегмента рынка, постановку целей, разработку содержания и формы обращения к потребителям, формирование соответствующего набора способов продвижения, выбор медиасредств и определение бюджета. На каждом этапе важно предусмотреть методы контроля, чтобы все время быть уверенными в том, что процесс идет в нужном направлении.

Современное управление качеством ресторанных услуг и сервиса складывается из следующих параметров:

- *менеджмента услуг*, в качестве целостной интегрированной модели, которая служит основой для принятия эффективных управленческих решений в области создания и реализации комплекса услуг, а не только услуг в конкретной области;
- *менеджмента сервиса*, ориентированного на клиента ресторана и его потребности;
- *кооперации труда* – коллективной работы на общий результат, отношений партнерства, функционального сотрудничества;
- *управления качеством продукции ресторана* – интегральной составляющей менеджмента услуг;
- *менеджмента персонала*, заключающегося в переподготовке, повышении квалификации, развитии кадров всех подразделений ресторана.

Названные параметры можно иначе представить как менеджмент процесса (или развития): все плановые, организационные и контрольные мероприятия, стратегически целеориентированные на управление рестораном в условиях высокой конкуренции.

Реинтеграция функций и новая концепция производственных процессов обеспечивают рост эффективности результатов, повышение скорости процессов и улучшение качества обслуживания клиентов. Это предполагает снижение расходов ресторана, а также оптимизацию технологии обслуживания гостей в целях повышения степени их удовлетворенности в условиях возросших запросов и ожиданий в отношении качества.

Формы предложения продукции в ресторане весьма разнообразны. В пределах одного предприятия общественного питания практикуются самообслуживание, обслуживание в зале, продажа еды на вынос, доставка к

машине. Сервис питания действует в тесной взаимосвязи с точками розничной торговли, подразделениями транспортных услуг, организации досуга и др. Классическая гастрономия покрывает сегодня только часть имеющегося спроса. Многие рестораны предлагают инновационные услуги – сервис-вечеринки и доставку питания на корпоративное торжество.

Ввиду общей нехватки времени ресторанный сервис должен быть ориентирован и на мобильных клиентов. Потребитель вправе решать, когда, где и в какой форме получать приготовленную еду. Задача ресторана – проявить гибкость, оказывать услуги в удобной для потребителя форме, «точно в срок», в нужном месте и в хорошей обстановке. Важную роль играют разнообразие предложения услуг, смелое размытие границ между кулинарными стилями и направлениями. Руководствуясь личными предпочтениями, каждый выбирает компоненты, привлекающие его в настоящий момент.

Помимо собственно функции питания ресторан выполняет и развлекательную функцию. Услуги с преобладанием развлекательности предоставляются в определенный промежуток времени и для определенного процесса.

Развлекательное ресторанное предложение следует рассматривать с точки зрения содержания (что?) и предоставления (как?). Задача менеджмента качества услуг – создавать, подбирать, приобретать или самостоятельно разрабатывать подходящее интересное содержание услуги, чтобы, подготовив и преобразовав ее, предоставить клиенту.

В тематических ресторанах еда и напитки имеют для клиентов прикладное значение, главное – развлекательная часть. У большинства потребителей пользуются спросом подарки: презенты на Рождество, Новый год, 8 Марта, 23 февраля, Пасху, а также профессиональные праздники, к примеру строителей или нефтяников. В связи с этим ресторан должен быть готов предложить удобные, заранее продуманные и скомпонованные решения.

Истинный продукт в данном случае – не еда и не питье, а ощущение жизни. Сможет ли гость приобщиться к философии ощущения жизни, зависит от менеджера ресторана, который должен любить своих гостей и быть открытым для собственного переживания ощущения жизни.

Задание

Изучить теоретический материал. Привести выполненные следующие задания:

1. Какие критерии используются для оценки качества работы предприятия общественного питания? Перечислить в отчете.
2. Перечислить составляющие в управлении ресторанным бизнесом.
3. Объяснить, почему главная роль в успешности работы предприятия общественного питания зависит от хорошей организации производства на кухне? Объяснить, почему успех работы предприятия не гарантирован при обеспечении высокого качества работы кухни?
4. Как Вы понимаете термин «Продвижение ресторанных услуг»?

5. Перечислить способы увеличения продаж.
6. Объяснить понятия: кроссселлинг и апселлинг, оверселлинг?
7. В чем заключается специфика сервисной практики в ресторане?
8. Перечислить характеристики обслуживания, удовлетворяющие психологические потребности клиента.
9. Перечислить основные цели и мотивы посещения предприятий общественного питания.
10. На какие основные группы по отношению к питанию делят клиентов? Чем данное деление помогает в обеспечении большей эффективности работы предприятия?
11. Перечислить основные шесть этапов маркетингового плана предприятия питания.
12. Охарактеризовать каждый этап маркетингового плана.
13. Описать особенности инструмента «подарочные сертификаты».
14. Описать инструмент «дегустация».
15. Описать инструмент «проведение аукционов» кулинарных и кондитерских изделий.
16. Назвать основные факторы, которые влияют на выбор блюд в ресторане
17. Описать суть конкурентного анализа и перечислить, какие факты он выявляет.
18. Перечислить «выгоды», ради которых потребитель направляется в заведение общественного питания.
19. Перечислить составляющие системы менеджмента качеством на ПОП.

2. ОПТИМИЗАЦИЯ АССОРТИМЕНТА И ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ МЕНЮ

Цель работы – приобретение знаний и навыков в использовании методов оптимизации ассортимента продукции на предприятиях общественного питания, при управлении меню.

Теоретический материал

Успех работы ресторана во многом определяется правильно составленным меню. Однако этим роль меню не ограничивается, рисунок 2.

Во-первых, меню – это своеобразное соглашение с клиентом, подтверждающее, что заведение готово предоставить ему все перечисленное. В меню как минимум должны быть указаны названия всех блюд, основные их ингредиенты и способы приготовления.

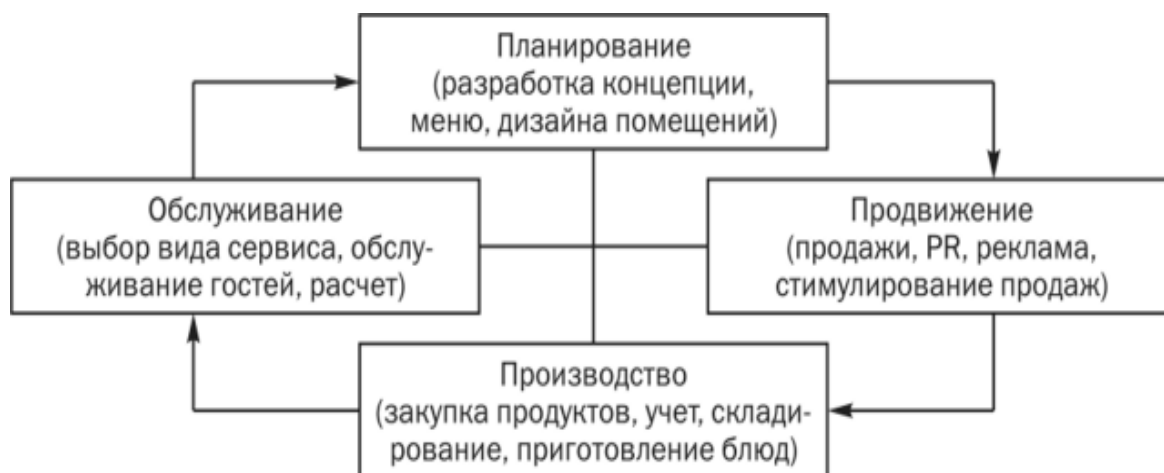


Рисунок 2 – Ключевые составляющие управления ресторанным бизнесом

Во-вторых, меню несет и существенную маркетинговую нагрузку. В качестве инструмента мерчандайзинга меню должно решить ряд задач.

Грамотно составленное, хорошо оформленное меню с разумными ценами способно само по себе увеличить среднюю сумму чека, стимулировать продажи рекламируемых блюд, а заодно добавить благоприятный штрих к общей картине работы заведения.

На основе прогнозных исследований выделен ряд трендов, влияющих на состав меню ресторана, в связи с которыми при обновлении меню необходимо учитывать следующие рекомендации:

- потребители становятся все более восприимчивыми к идеалам здорового образа жизни и сбережения здоровья, поэтому для ресторанной практики можно предложить включать в меню блюда, соответствующие концепциям диетического или здорового питания, одновременно корректируя методы приготовления традиционных блюд в сторону оздоровления;
- в составе меню ресторана целесообразно увеличить долю низкоуглеводных блюд;
- разумно предлагать специальное меню для детей с включением в него полезных для здоровья витаминных блюд;
- усиливается спрос на продукты питания местного производства и экологически безопасные продукты, в силу чего будет разумным включить их в меню;
- полезно руководствоваться тем, что продолжается рост популярности таких напитков, как вино, кофе по специальной рецептуре, чай со льдом, бутилированная питьевая вода;
- нужно увеличивать число закусок, вегетарианских салатов, порционных салатов, порционных овощей и фруктов, так как они весьма популярны;
- потребителем все больше овладевает кулинарное любопытство, готовность экспериментировать и открывать для себя новые кулинарные горизонты, в связи с чем требуется предусмотреть в меню страничку блюд кухонь народов мира, экзотических, а также приготовленных с использованием нетрадиционных видов сырья.

Ассортиментная политика включает в себя целый комплекс вопросов: это и оптимизация ассортимента, и поддержание конкурентоспособности. Необходимо планировать темпы обновления продукции в целом и по ее видам с учетом жизненного цикла, уровень обновления продукции и услуг, выход на рынок с новыми предложениями. Все эти вопросы нужно решать в тесной увязке с рыночной ситуацией, требованиями конкурентной среды.

Формирование спроса с позиции целевого рынка предприятий питания, осуществляемой в рамках тактической деятельности в заданный период, представляет собой алгоритм проведения комплекса специально организованных мероприятий со стороны каждого предприятия в отдельности или групп, что позволяет оказывать целенаправленное воздействие на потенциальных покупателей в области формирования потребностей и покупательского поведения.

Весь комплекс мероприятий по формированию спроса необходимо логически ранжировать на этапы и проводить в определенной последовательности по направлениям:

- формирование абсолютной потребности в конкретном продукте общественного питания;
- создание рыночной репутации изделий, услуг, предприятия;
- формирование действительных потребностей в данном продукте;
- окончательное формирование действительных потребностей и спроса населения.

Весь комплекс мероприятий по формированию спроса необходимо осуществлять с использованием методов рыночной сегментации, которые позволяют определить структуру рынка продукции общественного питания с учетом потребительских особенностей и предпочтений, поведения покупателей, их реакции на предложение конкретных изделий и услуг. На предприятии должен быть реализован принцип «товар выбирает покупателя» в сочетании с созданием для клиентов широких возможностей выбора не только предлагаемой кулинарной продукции, но и всевозможных дополнительных услуг.

В реальной жизни каждое заведение сферы ресторанного бизнеса предлагает рынку большое разнообразие продукции и услуг. Все эти предложения можно назвать ассортиментной номенклатурой.

Ассортиментная номенклатура – совокупность производимой продукции, предлагаемой клиентам предприятием. Рассматривая такую совокупность, можно выделить сходные по своим потребительным характеристикам группы. Их называют *ассортиментными группами*. Так, для предприятий питания кулинарную продукцию подразделяют на холодные и горячие закуски, супы, горячие рыбные, мясные и овощные блюда, сладкие блюда. В каждой ассортиментной группе присутствует несколько *ассортиментных позиций*.

Совокупность всех ассортиментных групп производимой продукции определяют как *ассортимент кулинарной продукции*. Для его описания используют следующие характеристики:

- широта (число изготавливаемых ассортиментных групп);

- глубина (число ассортиментных позиций в ассортиментной группе);
- насыщенность (число ассортиментных позиций во всех ассортиментных группах);
- гармоничность (степень близости производимых блюд с точки зрения потребителя или каких-то других показателей).

Сущность формирования ассортимента и управления им как процессов заключается в том, что предприятие должно предлагать определенную совокупность продукции и услуг, которые, соответствуя в целом профилю его деятельности, наиболее полно удовлетворяли бы требования определенных категорий потребителей.

Перечисленные позиции и то, как они представлены в меню, должны привлекать внимание каждого гостя.

При помощи высококачественного *меню* можно привлечь посетителей и активизировать продажи. Меню является неотъемлемой частью любой успешной стратегии деятельности предприятия общественного питания.

Принципы составления меню:

- *совместимость* – соблюдение принципов рационального питания и потребностей организма в пище в разное время суток, сочетаемость гарниров и соусов с основными продуктами, напитков – с блюдами, посуды – с размерами порций блюд;

- *взаимозаменяемость* – способность одной кулинарной продукции заменять другую;

- *экономичность* – определение количественных характеристик блюд с точки зрения удовлетворения потребностей заказчиков разных возрастных категорий и в разное время суток;

- *безопасность* – отсутствие риска, связанного с возможностью нанесения продукцией или услугой ущерба жизни, здоровью или имуществу гостей;

- *разнообразие меню*. Этот принцип предусматривает следующее.

1. *Виды блюд* – разнообразные. Например, нельзя предлагать блинчики и оладьи в наборе блюд комплексного меню.

2. *Способы обработки продуктов*: отварные, припущенные, жареные по-разному – основным способом, во фритюре, на гриле, открытом огне), тушеные, запеченные. Например, нельзя предлагать на холодную закуску рыбу жареную под маринадом, и в качестве горячего блюда – жареную курицу.

3. *Сырье*. Нельзя использовать одни и те же виды сырья для приготовления закусок, горячих и сладких блюд, например сливки: суп с добавлением сливок, молочный соус к горячему блюду и сладкое блюдо в виде желе, пудинга, мороженого или парфе из сливок. Это делает блюда однообразными. Такие виды сырья, как сметана, сыр, мука/тесто, ягоды, тоже приводят к повторам. Дичь обычно отпускают с ягодами и в качестве сладкого блюда предлагают ягоды, особенно в осенний период. Мука и тесто попадают в один набор блюд при сочетании блины, рыба, панированная в муке, булочка или сосиски в тесте, паста, суфле, блинчики, пирожные с ягодами. То же относится к специям.

4. *Соусы*. Нельзя использовать одни и те же приправы к разным блюдам.

5. *Формы сырья и блюд.* Должны сочетаться разные формы: шарики, кубики, кусочки, ломтики, ролики и т.д. Например, не стоит давать на холодную закуску ломтик ветчины, на горячее – ломтики рыбного или другого рулета и на сладкое – фруктовое ассорти (яблоки и груши, нарезанные ломтиками). Следует учитывать, что круглая форма встречается часто, поскольку самим продуктам придают круглую форму, их готовят в фольге, выкладывают на тарелку при помощи формы с круглым разрезом или приготавливают в круглой порционной посуде.

6. *Структура* – гладкая, пюреобразная, желе или же сырье, измельченное на кубики. Одинаковая структура не должна повторяться во всех блюдах.

7. *Вкус.* Сочетают нежный вкус и острый вкус.

8. *Температура.* Чередуют холодные и горячие блюда.

9. *Энергетическая насыщенность*, например легкая закуска и сладкое блюдо плюс калорийное, обильное горячее блюдо. Так, легкими блюдами могут быть свежая рыба на пару или куриные крылышки, припущенные с овощами.

Что касается внешнего вида блюд, то их оформление должно иметь одинаковый уровень, соотносимый с позиционированием предприятия питания.

При оформлении меню особое внимание уделяют:

- внешнему виду меню (обложка, цветовая гамма, шрифт, фотографии блюд);
- языку меню (названия и описания блюд на иностранных языках в зависимости от контингента гостей или отдельные меню на иностранных языках);
- гастрономическому порядку блюд.

В меню могут быть и особые отметки, например о приготовлении минимально на двоих или специальных диетах.

Принимая решение о позициях, включаемых в меню, необходимо располагать соответствующими ресурсами, так как они оказывают определяющее влияние на планирование меню. Среди них можно выделить следующие:

- планировка помещений и дизайн интерьера. Меню предприятия должно в полной мере соответствовать концепции, планировке и дизайну;
- доступность ингредиентов, необходимых для приготовления продуктов питания и напитков, что напрямую зависит от того, как на предприятии организовано снабжение;
- тип оборудования и организация рабочих мест на производстве, что отражается на реальности выполнения производственных заданий на основе меню;
- рабочая сила. Количество и уровень подготовленности персонала оказывают значительное влияние на то, что на предприятии возможно готовить и подавать;
- бюджет (сумма среднего чека). Необходимо принимать во внимание, какое количество денег в среднем гость готов потратить в заведении данного типа, что отразится на его ценовой политике;

- желания и потребности посетителя. Следует всегда быть в контакте со своей целевой аудиторией, чтобы иметь возможность учитывать постоянно меняющиеся вкусы гостей в своей ассортиментной политике и соответствовать им.

Процесс управления меню, его приспособление к требованиям рынка для получения максимально возможной прибыли представляют собой никогда не прекращающуюся работу по его совершенствованию. Управление меню должно всегда занимать главное место в деятельности руководства предприятия питания.

Самый эффективный способ управления меню – это изучение динамики продаж, т.е. ее технический анализ, который рекомендуется проводить как минимум через месяц после открытия предприятия, а затем каждые три месяца. Вооружившись данными, полученными в результате этого анализа, можно вносить в меню небольшие исправления таким образом, чтобы последующие меню приносили больше прибыли.

Для анализа продаж используют соответствующее программное обеспечение, в частности таблицы Microsoft Excel, которое может быть установлено на одном из компьютеров системы кассовых терминалов. При помощи анализа оценивают, насколько каждая позиция меню прибыльна: для каждой позиции меню в компьютер вводят данные о количестве продаж за рассматриваемый период, стоимости и отпускной цене. Действуя в этом бизнесе, следует знать точные характеристики, чтобы результаты анализа не привели к ошибочным выводам.

По результатам анализа выделяют четыре категории позиций меню, при этом оценивают внешний вид блюда, его продажную цену и популярность. При калькуляции блюда учитывают не только цену входящих в него ингредиентов, но и трудоемкость и сложность его исполнения. Самые лучшие блюда в меню – это «звезды». Они и выгодны, и популярны, и не слишком трудоемки в приготовлении. На «загадок», напротив, затраты значительны, вид и оформление – на высоком уровне, но эти блюда у посетителей не очень популярны. «Рабочие лошадки» малозатратны и популярны, их также называют дежурными блюдами, которые может приготовить любой повар, поэтому они распространены в меню разных предприятий питания. Есть и проблемные блюда – «бездомные собаки», затраты на которые выше, чем на «рабочих лошадок», но такие блюда менее популярны. Сохранять занятые в меню позиции оправданно, если это любимые блюда некоторых постоянных посетителей заведения или уже имеется запас ингредиентов и его нужно израсходовать.

В меню каждого предприятия обычно бывает все четыре типа блюд: от «звезд» до «бездомных собак». Шефы всегда стремятся увеличить число «звезд» и избавиться от «собачек», но сделать это трудно. Подбор блюд и напитков в меню, наилучшим образом соответствующих специфике ресторана, представляет собой один из самых ответственных процессов. В связи с этим при выборе ассортиментных позиций для меню можно использовать классификацию продукции на основе БКГ-матрицы (матрицы Бостонской

консалтинговой группы) по степени популярности позиций (объему продаж) и рентабельности (прибыльности), что представлено в таблице 4.

Чтобы грамотно определить цены наименований меню, требуются знания как в области маркетинга, так и в области учета. С точки зрения маркетинга задача сводится к тому, чтобы установить цены, соответствующие условиям рынка и в то же время конкурентные. С позиций учета цены должны быть таковы, чтобы покрывать расходы и обеспечивать заведению прибыль.

Таблица 4 – Классификация блюд в ресторане по критериям популярности и рентабельности

Высокие продажи	Дойные коровы – «блюда-любимчики»	Звезды – «блюда-победители»
	Традиционные, хорошо известные блюда, рассчитанные на средний вкус и простые в приготовлении: • легко продаются, так как их заказывают постоянно с одинаковой периодичностью; • сложно достичь конкурентного преимущества при продаже известного блюда, поскольку это блюдо примерно одинаково готовят многие рестораны; • как следствие – невысокая прибыль; • такое блюдо необходимо ресторанам, рассчитанным на среднестатистического гостя. Примеры: салат «Цезарь», салат «Оливье», борщ, бефстроганов	Новаторские, привлекательные блюда, в приготовлении которых имеется «изюминка» и стали популярными: • требуют определенных вложений в «раскрутку», так как сначала не известны посетителям; • требуют пояснений в меню или консультации со стороны официанта; • достаточно сложны в приготовлении; • прибыль высока при достижении достаточной узнаваемости. Примеры: горшочек с белыми грибами и трюфелями, сырное фондю («Грюйе»), фирменные горячие десерты
Низкие продажи	Бездомные собаки – «блюда-неудачники»	«Блюда-загадки»
	Традиционные блюда, потерявшие популярность в целом, или «блюда-любимчики», потерявшие популярность из-за невысокого мастерства их приготовления в данном ресторане: • непривлекательные, малоизвестные или подозрительные блюда; • трудно продаются, единственным конкурентным преимуществом может стать низкая цена; • просты в приготовлении; • рекомендуется постепенно исключать подобные блюда из меню; • низкая цена и себестоимость и средняя прибыль. Примеры: мясное ассорти, рыбное ассорти, запеканки, мясо, жаренное крупным куском	Нетрадиционные или новаторские блюда, популярные у узкого круга клиентов, сопряжены с риском продаж: • трудноусваиваемые или диетические блюда; • блюда непопулярны у большинства, но их охотно заказывают некоторые клиенты; • проходит стадия «раскрутки» новых блюд, еще не ставших популярными; • высок уровень прибыли. Примеры: постные блюда, горячие блюда из престижных сыров, куриный бульон с гребешками и фуа-гра
	Низкая рентабельность	Высокая рентабельность

Для поддержания объема продаж после повышения цен необходимо, чтобы воспринимаемая ценность еды в ресторане была равна или даже превышала запрашиваемую за нее цену. Например, сразу после повышения цен следует предложить к основному блюду какую-нибудь закуску или соус. Тогда повышение цены на блюдо в восприятии клиента будет оправданным.

Существует несколько методов, позволяющих оценить эффективность (прибыльность) как всего меню, так и одного блюда относительно другого. Один из показателей, по которому можно судить о перспективах прибыльности заведения с точки зрения предлагаемого набора блюд, – **средняя сумма чека**. Рассчитывается она путем деления общего объема продаж на общее число посетителей. Наипростейший метод оценки эффективности цен меню – сравнение желаемого среднего чека с фактическим.

Однако этот метод построен на допущении нормального распределения клиентов за определенный период времени (т.е. в среднем каждый день приходит примерно равное число посетителей), что на практике случается крайне редко. В связи с этим данный метод не очень подходит для оценки эффективности меню.

Другой метод связан с диапазоном цен, когда все цены меню можно разделить на категории с небольшим шагом, а затем отслеживать фактические продажи по каждой категории диапазона, например 180–240 руб., 240–300 руб., 300–360 руб. Построенный по результатам анализа график плотности распределения позволяет выявить диапазон цен, более всего приемлемый для клиентов заведения, т.е. сумму, которую они готовы и желают платить. Кроме того, такие графики помогают выявить узкие места или потенциальные возможности бизнеса. Если больше всего выделяется диапазон с низкими ценами, ресторатор должен сделать неутешительный вывод: основная масса блюд предлагается по ценам, которые не могут или не желают платить клиенты данного заведения. Если же наблюдается обратная картина, ресторатор может преисполниться оптимизма: его клиентура потенциально может тратить гораздо больше денег и следует этим воспользоваться.

Метод количественной оценки меню при помощи очков (процент и рубль) позволяет учитывать и прибыльность, и популярность отдельных ассортиментных позиций, что характеризует эффективность меню. Посредством этого метода можно количественно оценить существующее меню и сопоставить его по эффективности с обновленным после того, как сделаны соответствующие расчеты. Данные в таблице 5 показывают процесс количественной оценки характеристик конкретных блюд в меню.

Таблица 5 – Оценка конкретных блюд в зависимости от затрат на продукты и количества продаж

Наименование блюда	Число проданных порций	Отпускная цена, руб.	Процент затрат на исходные продукты	Суммарный объем продаж, (2) x (3), тыс. руб.	Суммарные затраты на исходные продукты, (4) x (5), тыс. руб.
1	2	3	4	5	6
Жареный цыпленок	65	270,25	30	17,56	5,27
Тушеная говядина	75	330,45	38	24,78	9,41
Запеченная индейка	90	300,25	31	27,02	8,37
Рыбное филе	55	360,15	45	19,81	8,91
<i>Итого</i>	285			89,17	31,96

Для определения общего числа очков меню следует изучить среднюю валовую прибыль на одно блюдо и популярность (востребованность) блюд. В данном случае производится анализ четырех основных блюд: жареного цыпленка, тушеной говядины, запеченной индейки и рыбного филе. Популярность этой группы блюд рассчитать просто: нужно разделить количество проданных порций (285) на совокупное количество порций всех блюд (к примеру, 450). Этот показатель в данном случае равен 63%.

Определение средней валовой прибыли на одно блюдо требует более сложных расчетов. Сначала необходимо вычислить общий стоимостный объем продаж каждого блюда, умножив число проданных порций на отпускную цену. Например, продано 75 порций тушеной говядины, цена этого блюда – 330,45 руб., следовательно, объем продаж составляет 24,78 тыс. руб. Суммарный объем продаж четырех блюд – 89,17 тыс. руб., число порций – 285. Теперь рассчитывается средний чек по этим блюдам: $89,17 : 285 = 312,87$ руб. Соответственно средняя сумма чека каждого наименования исчисляется как частное от деления объема продаж данного блюда на число проданных порций. Средняя валовая прибыль в пересчете на одно наименование определяется путем деления средней суммы чека данного наименования на процент валовой прибыли.

Для расчета процента валовой прибыли нужно сначала определить валовую прибыль. Это разность между суммарным объемом продаж и суммарными затратами на исходные продукты. Суммарный стоимостный объем продаж известен – 89,17 тыс. руб. Затраты на исходные продукты для каждого из рассматриваемых наименований исчисляются путем умножения объема его продаж на процент затрат на исходное сырье, заложенный в калькуляции. Например, объем продаж жареного цыпленка составил 17,56 тыс. руб., заложенная в калькуляции данного наименования доля затрат на исходное сырье – 30%. Путем указанного арифметического действия получаем 5,27 тыс.

руб. – во столько ресторатору обошлись исходные продукты для приготовления проданных порций жареного цыпленка. Если суммировать аналогичные затраты по всем четырём наименованиям, получим общие затраты на исходное сырьё в размере 31,96 тыс. руб. Валовая прибыль определяется вычитанием полученных суммарных затрат из суммарного объема продаж: $89,17 - 31,96 = 57,21$ (тыс. руб.). Процент валовой прибыли рассчитывается делением валовой прибыли на общий объем продаж. Он равен 64%. Следовательно, средняя валовая прибыль на одно блюдо составляет 64% средней суммы чека (от 312,87 руб.), т.е. 200,24 руб.

Теперь необходимо рассчитать очки выделенного набора блюд: это полученная средняя валовая прибыль на одно блюдо (200,24 руб.), умноженная на «величину популярности» рассматриваемого набора наименований по меню, которая составляет 63%. В итоге получается 126 – таким количеством очков оценивается предложенный набор ассортиментных позиций. Данные этого расчета используют, заменяя одно-два наименования в проанализированном наборе, и снова проводят расчеты, затем сравниваются очки, что позволяет определить, какой набор обладает большей «силой», эффективностью.

Техника анализа меню предусматривает определение относительных достоинств каждого наименования при помощи таких показателей, как процентный состав меню и маржинальная прибыль от индивидуального блюда в стоимостном выражении. Иногда наименования с относительно низкими долями вклада (процентом маржинальной прибыли) способны обеспечивать нормальную прибыль в стоимостном выражении. Процесс анализа меню проиллюстрирован в таблице 6 и на рисунке 3.

Определяют маржинальную прибыль каждого наименования, а затем сопоставляют с маржинальной прибылью меню в целом. Так же проводят сравнение популярности каждого наименования со средней популярностью наименований при условии равномерного распределения их покупок. По мнению ряда специалистов, объем продаж наименования можно считать удовлетворительным, если он достигает 70 - 90% среднего объема продаж по всем блюдам. Например, если в меню всего 10 наименований, то при условии равномерного распределения продаж каждое наименование дает 10% совокупных продаж.

Таким образом, если объем продаж одного наименования колеблется в пределах 7 - 9%, то это наименование допускается в меню. В рассматриваемом примере за такой допуск принят показатель в 80% объема продаж.

Далее оба показателя совмещают и используют в качестве координат для графического представления (см. рисунок 3). Получилась координатная сетка, которая делится на четыре квадранта, каждый со своим символическим названием. Верхний левый называется «Трудовая лошадка», сюда входят наименования, довольно популярные у посетителей, однако с малой маржинальной прибылью. В целях повышения этого показателя заведение может увеличить отпускную цену наименований или сократить размер порции.

Таблица 6 – Анализ меню

Наименование Блюда	Число проданных порций	Отпускная цена наименования, руб.	Процент затрат на исходные продукты	Суммарный объем продаж, (2) x (3), тыс. руб.	Суммарные затраты на исходные продукты, (4) x (5), тыс. руб.
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Жареный цыпленок	65	270,25	30	17,56	5,27
Тушеная говядина	75	330,45	38	24,78	9,41
Запеченная индейка	90	300,25	31	27,02	8,37
Рыбное филе	55	360,15	45	19,81	8,91
<i>Итого</i>	285			89,17	31,96
(7) Процент затрат на исходные продукты				(6): (5)	= 35,84%
(8) Общая маржинальная прибыль				(5) - (6)	= 57,21 тыс. руб.
(9) Средняя маржинальная прибыль				(8): (2)	= 200,74 руб.
(10) Маржинальная прибыль на одно наименование меню				((5) - (6)) (2)	
Жареный цыпленок				(17,56-5,27) 65	= 189 руб.
Тушеная говядина				(24,78 - 9,41) 75	= 204,93 руб.
Запеченная индейка				(27,02-8,37)90	= 207,22 руб.
Рыбное филе				(19,81-8,91)55	= 198,18 руб.
(11) Средняя популярность (востребованность) наименования - 80% средних продаж всех наименований в пересчете на одно наименование: (100: 4) x 80% = 20%					
(12) Популярность каждого наименования меню= =Число проданных порций: Общее число проданных блюд					
Жареный цыпленок				65 : 285	= 22,8%
Тушеная говядина				75 : 285	= 26,3%
Запеченная индейка				90 : 285	= 31,6%
Рыбное филе				55 : 285	= 19,3%

Если повышение цены не вызывает сопротивления рынка, данное наименование получит возможность перейти в престижную категорию «Звезда» (правый верхний квадрант), в противном случае может попасть в категорию «Собака». «Звезды» характеризуются как повышенной востребованностью, так и высокой маржинальной прибылью. Уместно попробовать поднять на них цену или уменьшить размер порций – это увеличит прибыль и сохранит количество проданных порций.



Рисунок 3 – Анализ меню

Правый нижний квадрант, называемый «Загадка», при относительно низкой популярности обеспечивает неплохую маржинальную прибыль. Наименованиям, попавшим сюда, следует уделить больше внимания, стимулируя их продажи и всячески продвигая.

В квадрант «Собака» (левый нижний квадрант) входят блюда с низкими результатами по обоим показателям – это кандидаты на выбывание. В данном случае такой «собакой» оказывается рыбное филе, которое подлежит замене в меню, тогда как блюдо «Жареный цыпленок», напротив, должно быть подкреплено рекламой и активным продвижением. Цены на тушеную говядину и запеченную индейку могут быть немного повышены, и для меню следует подобрать более привлекательные фотографии этих блюд.

К проблеме формирования ассортимента каждое предприятие подходит сугубо индивидуально. Но этой процедуре обязательно предшествует разработка предприятием ассортиментной концепции, которая представляет собой направленное построение оптимальной ассортиментной структуры, товарного предложения. При этом за основу должны быть приняты целевые потребительские группы (целевой сегмент), на которые предприятие направит свою деятельность, и технологическая программа, обеспечивающая производство и организацию предоставления услуг высокого качества, но с минимальными затратами.

Система формирования ассортимента должна предусматривать:

- определение текущих и перспективных запросов потребителей, анализ особенностей поведения клиентов при выборе предприятия для посещения;
- оценку конкурентов в исследуемой рыночной нише с учетом типизации и класса предприятия;
- критическую оценку предприятием выпускаемой продукции и предлагаемых услуг с точки зрения потребителя;

- решение вопросов обновления ассортимента, поиск оригинальных рецептов, инноваций технологии приготовления продукции;
- изучение возможностей производства, его усовершенствование с условием снижения цен, себестоимости и повышение уровня рентабельности;
- проведение презентаций новых блюд с дегустациями, где потребитель сможет протестировать и оценить качество и потребительские свойства предлагаемой продукции;
- разработку специальных рекомендаций для всех подразделений, которые участвуют в создании и формировании ассортимента, относительно качества, цены, выбора названий, сервиса;
- оценку и пересмотр ассортимента, его контроль, включающий в себя решение задач планирования и управления ассортиментом.

Общая ассортиментная концепция должна быть выражена в виде системы показателей, определяющих конечные цели, достижение которых предполагает стратегическая товарная политика предприятия общественного питания.

Таким образом, руководству предприятия нужно постоянно придерживаться разумной ассортиментной политики: проводить систематические, комплексные исследования для оценки ассортимента конкурентов, улучшать свою продукцию, внедрять новые технологии, обновлять предлагаемое меню.

Меню как главный инструмент увеличения выручки и операционной прибыли от ресторанного бизнеса

Большинство рестораторов недооценивает значение меню как главного инструмента увеличения выручки и операционной прибыли от ресторанного бизнеса. Тем не менее именно меню позволяет привлекательно и информативно презентовать блюда, что дает возможность официантам продавать гостям больше продукции. В ходе исследования ассортиментной политики, которая доводится до сведения потребителей на предприятиях общественного питания через меню, выявлены наиболее стандартные ошибки, допускаемые в ресторанной практике при его составлении (таблица 7).

Таблица 7 – Стандартные ошибки, допускаемые рестораторами при составлении меню, и рекомендуемые способы их исправления

Ошибка в меню	Способ исправления ошибки
В меню более 100 блюд	Проведение анализа продаж наглядно покажет, что более 40 позиций в меню продаются мало. Непопулярные позиции должны быть выведены из состава меню и заменены более актуальными
Стоимость самой дорогой позиции супа или салата сопоставима со стоимостью самого недорогого основного блюда	Способ перекрестных продаж исключает возможность взаимной «конкуренции» блюд ресторана, т.е. неправильное ценообразование и выход порций приводят к тому, что гость выбирает только одно или два блюда вместо трех или четырех. При этом заведение теряет прибыль

Суммирование выхода (массы) одной закуска или салата, одной порции супа, одной порции основного блюда, одного десерта и одного напитка превышает 850 г	Завышенный выход некоторых блюд приводит к снижению покупательской активности гостей. Гость физически не в состоянии съесть 850–1300 г еды за одно посещение заведения. Продавая гостю большие порции, ресторан недополучает прибыль
Самые дорогие позиции в разделах меню (мясные блюда, рыбные блюда) перемежаются с позициями невысокой и средней ценовых категорий	Гость, читающий раздел «Закуски к пиву» и встречающий позицию «Чесночные гренки» по цене 50 руб., соседствующую с позицией «Королевские креветки в сливочном соусе» по цене 700 руб., испытывает недоумение. Самые дорогие позиции имеет смысл вынести в раздел «Предложения от шеф-повара» или «Специалитеты»
В меню нет аннотаций (презентаций блюд), например «Курица по-сицилийски»	Каждое блюдо рекомендуется сопровождать небольшой аннотацией – «легендой» его приготовления, например «Брускетта с форелью горячего копчения и соусом песто, подается в теплом виде, гарнируется компотом из зеленых салатов, заправленных оливковым маслом и бальзамическим уксусом»
Отсутствие указания нутриентного и калорийного состава блюда	Не следует нарушать законодательство РФ. Имеет смысл указать нутриентный состав блюда внизу более мелким шрифтом
Отсутствие в меню указания веса (выхода блюда)	Нужно указывать выход блюд, гость имеет право знать, за что он платит
Меню гастрономического ресторана превышает 50 позиций	Гастрономические рестораны стараются предлагать блюда, названия которых написаны на одном развороте карты меню. Гости элитных ресторанов подсознательно отождествляют небольшое число предложений с высочайшим качеством их исполнения
Блюда, предполагаемые к продаже по наиболее высоким ценам, представлены не в начале или не в конце меню	Лучше распродается то, что указано в начале и в конце меню
Названия фирменных блюд меню расположены в левой части разворота карты	Названия блюд нужно располагать на правом листе карты меню, тогда их охотно раскупают гости
Названия блюд в меню напечатаны одинаковым кеглем (размер шрифта) и одинаковой гарнитурой (конфигурация букв)	Позиции следует выделить другим шрифтом, тогда они надолго остаются в памяти клиентов
Блюдо, подаваемое с гарниром, не имеет отдельного описания гарнировки	Если блюдо подается с гарниром, в меню должна быть ссылка на это. Если вес порции больше среднего (например, цыпленок, который подается целиком), то необходимо указать, что такое блюдо лучше взять на двоих. Для особых вин или других напитков также имеет смысл указать подобную информацию

В меню фигурирует описание позиций и ингредиентов в уменьшительно-ласкательной форме	Необходимо избегать уменьшительно-ласкательных форм (огурчики, селедочка), кроме раздражения, они ничего не вызывают. При этом не следует употреблять экспрессивных определений качества (замечательный, превосходный, наисвежайший) – гость сам должен сделать выводы. Нельзя использовать выражения «только у нас», «мы это готовим лучше всех», «возьмите – не пожалеете» и т.п.
В меню сообщается о предоставлении скидки (10, 20, 30 и даже 50%) на некоторые позиции в определенные часы работы заведения	Хороший ресторан никогда не предоставляет скидок на «штатные» позиции в меню. Скидка в 30% на блюдо вызывает у гостя недоумение и недоверие («из чего же они его готовят, ведь прибыль свою никто не упустит»). Скидки целесообразно заменять «специальными предложениями» или «новыми предложениями». В рамках таких акций ресторан сохраняет имидж и репутацию в глазах постоянных гостей, но вместе с тем, имеет возможность предложить недорогие блюда, чтобы стимулировать спрос

Выбор подходов и принципов составления меню напрямую зависит от формата и концепции предприятия. Тем не менее, составляя меню, следует помнить о некоторых базовых принципах:

- меню (его качественный и количественный состав) должно соответствовать технологическим особенностям и возможностям кухни данного заведения;
- в меню должно быть не менее 50% блюд, которые готовятся из натуральных (охлажденных) заготовок (маринованные заготовки, готовые бульоны, замороженные или вакуумированные ингредиенты);
- меню должно быть оформлено доступно и понятно, исключая двусмысленные трактовки описаний блюд и трудную в передаче и усвоении информацию;
- логика построения меню должна быть четкой, чтобы гость быстро ориентировался, где расположен список основных блюд, а где – десерты;
- меню должно отражать максимальное количество возможностей ресторана, перечень планируемых акций и мероприятий, дополнительных услуг, календарь событий заведения. Пусть оно позволит гостю выбрать именно то, что ему нужно, поскольку должно «консультировать» на случай, если официант по той или иной причине не справится со своей работой.

В ресторанной практике основные механизмы увеличения объемов продаж связаны с правильным позиционированием блюд в меню. Большую роль в этом играет выверенный и вдумчивый финансовый анализ статистики продаж продукции ресторана, создание системы мотивации контактного персонала, подходы к ценообразованию, позволяющие ресторатору зарабатывать больше.

При составлении меню важно использовать сезонный фактор, который должен быть реализован в производстве сезонных заготовок при управлении себестоимостью сырьевого набора блюда. Цель сезонных заготовок

заключается не только минимизации издержек, но и в обеспечении качества продукции (можно заготавливать и грибы, и овощи, и ягоды). Но перед тем как принять решение о подобных заготовках, имеет смысл это решение тщательно просчитать.

Каждое блюдо как продукт, являющийся объектом продажи, должно подвергаться всестороннему маркетинговому и финансово-экономическому изучению, поэтому необходимо проанализировать:

- коэффициент наценки на блюдо;
- объем продаж в отчетный период (рейтинг блюда по фактической продаже);
- трудозатраты на изготовление блюда (количество человекочасов и машино-часов работы, полезную загрузку оборудования), например, при работе двух поваров время приготовления – 1 час 15 минут, из них 35 минут в пароконвектомате, два листа GN1/1 – в пароконвектомате-«шестерке»;
- материальная себестоимость блюда;
- прочие издержки на производство единицы продукции.

Полную себестоимость блюда (ПС) можно разложить по формуле на четыре компонента:

$$ПС = МС + КИРС + КИПМ + НР,$$

где *МС* – материальная себестоимость; *КИРС* – коэффициент использования рабочей силы; *КИПМ* – коэффициент использования производственных мощностей; *НР* – накладные расходы.

После того как блюдо «просчитано», можно принимать взвешенное решение о том, место ли ему в основном меню ресторана.

Кроме учета сезонного фактора, существуют другие способы увеличить объемы продаж в ресторане и стимулировать посещаемость заведения гостями, например *sizing method* (метод порционирования блюд).

Sizing method – технология определения оптимального размера порции блюд ресторанного меню. В ресторанной практике существует два основных подхода:

- 1) продвижение блюд большого размера на две и более персоны;
- 2) продвижение блюд маленького размера в расчете на продажу нескольких разных блюд с одинаковой наценкой.

Во многих демократичных ресторанах ввели в меню позиции весом от 50 до 80 граммов, данная стратегия оказалась успешной, особенно в работе с меню комплексных предложений: невысокая стоимость позволяет гостям, движимым любопытством, заказывать несколько интересных и оригинальных блюд вместо одного.

К блюдам, которые официант должен активно продвигать в дополнение к выбору, сделанному гостем, относятся холодные закуски, салаты, горячие закуски, гарниры, супы.

Метод перекрестных продаж призван продвигать основные блюда с установленным оптимальным коэффициентом наценки и дать возможность продавать дополнительные блюда с максимальным эффектом. Это означает,

что если официант ресторана продал закуску + суп + горячее блюдо + напиток + горячий напиток или салат + горячую закуску + горячее блюдо + напиток + горячий напиток, то ресторан получит свою максимальную маржу, рассчитанную по классической формуле кросс-селлинга (перекрестных продаж) согласно американскому подходу:

$$\text{Оптимальная маржа} = 2 \times X_1 + 1 \times X_2 + 1 \times Y_1 + 1 \times Y_2,$$

где X_x – холодная/горячая закуска, салат или суп; X_2 – основное горячее блюдо; Y_1 – прохладительный напиток; Y_2 – чай или кофе.

В таблице 8 представлен вариант продажи блюд по методу перекрестных продаж, когда сумма среднего чека составляет примерно 755 руб.

Таблица 8 – Вариант правильного ценообразования в меню, позволяющего продавать с максимальной маржей

Значение	Расшифровка	Материальная себестоимость (порция)	Выход, кг	Маржа (коэффициент)	Маржа, руб.	Цена, руб.
*1	Холодная/горячая закуска	27	ОД	2	53	80
*1	Салат или суп	50	0,2	2	100	150
X_2	Основное горячее блюдо	280	0,25	0,7	120	400
Y_1	Прохладительный напиток	15	0,2	2	30	45
y_2	Кофе	28	0,2	2,5	52	80
<i>Итого</i>		400			355	755

Из таблицы 8 видно, что суммарная маржа от продажи закуски и супа должна быть больше маржи, полученной на основном блюде, т.е. реализация основного блюда с максимальной наценкой приводит к отказу гостя от покупки других позиций. Официант должен быть нацелен на то, чтобы обязательно продать две позиции X_i (закуска + салат, закуска + суп, салат + суп). Для этого упомянутые позиции должны быть максимально привлекательными для гостя (оригинальный рецепт, необычное блюдо, яркая подача).

Описанный подход оптимален и приемлем для ресторана любого формата и ценовой категории.

Современные гости руководствуются понятием «бюджет», который они готовы потратить на питание вне дома или развлечения, хотя в ресторанной практике снижение материальной себестоимости блюд лимитировано. Так, когда в меню ресторана заявлен стейк «рибай» или «прайм-риб», который готовится из мраморной говядины, то сэкономить не на чем. Тем не менее, снижение материальной себестоимости возможно за счет введения в меню сезонных блюд.

Блюда с большим выходом должны:

- обеспечить высокую наценку (особенно если это блюдо ориентировано на компанию гостей);

- принудить гостя приобретать половину порции (например, супа), но с тем же коэффициентом наценки, что и целое блюдо;

- продемонстрировать группе гостей выгоду предложения большого блюда (на практике на таких «специальных предложениях» обеспечивается максимальная маржа, происходит «введение в заблуждение» потребителей, предполагающих, что чем больше блюдо, тем оно обходится дешевле). Блюдо для нескольких гостей «моделируется» по схеме:

- а) 10% по массе премиального продукта;
- б) 40% продукта высокой ценовой категории;
- в) 50% продуктов низкой ценовой категории.

Например:

- 10% – каре ягненка;
- 40% – говяжья печень в сетке, куриные крылышки, кебаб, домашняя жареная колбаса, мясные роллы;
- 50% – соленья, овощи гриль, картофель.

Также стоит серьезно подумать о ценообразовании и подборе блюд при проведении мероприятий в формате бранча, шведского стола, коктейльного или фуршетного обслуживания.

Любое предложение ресторана, дающее возможность неограниченных подходов гостей к мармиту, салат-бару, линии раздачи, предполагает соблюдение следующих правил:

- мясные блюда представлены только кусковыми блюдами из птицы и рубленого мяса;
- салаты представлены преимущественно блюдами, состоящими из отварных овощей, овощной консервации и разнообразных соусов;
- супы представлены кремами на основе овощей, насыщенными мясными бульонами со злаковыми продуктами, рыбными бульонами со злаковыми продуктами;
- большое разнообразие выпечки (русская традиционная дрожжевая и пресно-дрожжевая, европейская слоеная) и кондитерских изделий из бисквитного и песочного теста (печенье, маффины, кексы).

Можно порекомендовать работать с комбинированными блюдами из мяса, рыбы, овощей и грибов, такими как:

- рулеты из мяса и начинок;
- паштеты порционные;
- тапас, волованы с салатами и разными видами овощной икры, муссы на мясных бульонах;
- сэндвичи с разными наполнителями;
- слоеные мясные изделия из теста, овощей, мяса, подаваемые на листьях;
- варено-копченые изделия из рубленых мясных масс и овощей, вареные или запеченные в рукавах или фольге;

При разработке меню специальных мероприятий целесообразно:

- исключать покупную готовую продукцию и полуфабрикаты;

- обеспечивать подачу готовой продукции температуры не ниже +65°C. Единственное оптимальное техническое решение для обеспечения этого параметра – использование тепловых шкафов и чифендишеров с горелками;

- использовать продукцию, приготавливаемую и декорируемую малыми порциями. Красивая индивидуальная подача маленьких порций оставляет более благоприятное впечатление у гостей. Приготовление и декорирование таких блюд довольно трудозатратно, но экономически гораздо выгоднее, чем выкладка готового, например мясного, блюда в гастроемкости мармита. Например, выкладка готовых клуб-сэндвичей с курицей или тунцом гораздо выгоднее, чем отдельная выкладка тунца или куриных грудок гриль, булочек, листьев салата, нарезанных помидоров. Гость в отдельности возьмет почти всегда больше, чем в виде «собранного» (готового) блюда. Особенно актуальна выкладка готовых блюд для минимизации списаний.

Одним из наиболее эффективных способов минимизирования списаний в ресторане является производство полуфабрикатов высокой степени готовности:

- охлажденных овощных и мясных смесей, упаковываемых в пакеты ПНД (полиэтилен низкого давления) с перфорацией для варки супов, такие готовые смеси целесообразно замораживать в бласт-фризерах и варить бульоны, помещая в емкости пакеты с ингредиентами;

- замороженных полуфабрикатов разной степени готовности – хлеба и булочек, выпечки из пресно-дрожжевого и слоеного теста, мясных, замаринованных в вакуумном пакете мясных и рыбных заготовок;

- охлажденной продукции в вакуумных пакетах – очищенных овощей, ягод, фруктов, мясных и рыбных продуктов.

Кроме того, представляется целесообразным формировать меню таким образом, чтобы исходный продукт использовался максимально эффективно и безотходно. Например, бройлер идет на производство котлет по-киевски, бульонов, крылышек «Баффало», рагу из потрохов, куриного паштета. Предусматриваются специальные программные продукты, призванные максимально эффективно составлять меню заведения и соответственно сводить потери к минимуму. Приобретение сырья, приближенного к его исходному состоянию (крупный кусок, тушки птицы, или крупные тушки рыбы, или полутуша барана для проведения банкета), позволяет существенно выиграть в обеспечении нужной материальной себестоимости блюд. При этом необходимо вводить в меню позиции, обеспечивающие обработку сырья, близкую к 100%.

Другим эффективным инструментом увеличения продаж за счет грамотного ценообразования служат акции и специальные предложения, например:

- предложение блюд этнической кухни (неделя старинных рецептов какой-нибудь национальной кухни);

- предложение блюд, потребляемых в религиозные праздники;

- предложение для компаний в 6, 10, 15 человек;

- продажа входного билета на мероприятие в ресторане с включенной стоимостью ужина;

- предложение специального меню для ужина на двоих (ассортиментные позиции из трех-четырех групп кулинарной продукции - холодные (горячие) закуски, горячее блюдо, сладкое и по бокалу вина);

- предложение для именинников, а также в честь дня специалиста/работника отрасли;

- предложение в рамках промоакций – «Неделя здорового и диетического питания».

Специальное предложение предполагает выбор премиального продукта. Например, винное предложение должно содержать наценку в 200-250% на вино и 100%-ную наценку на закуски или 200-250%-ную наценку на закуски и минимально приемлемую наценку на вино.

Специальное предложение:

- должно быть оригинальным и непохожим на предложения конкурентов; рекомендуется использовать аутентичные рецепты европейской, арабской, азиатской кухни;

- предполагает наличие демократичной цены, апеллирующей к понятию выгоды; подобные предложения официант так и позиционирует: «У нас есть очень выгодное и интересное предложение, только сегодня»;

- должно быть продано под легендой, например: «В ресторане с итальянской кухней на этой неделе подача фирменных блюд известных ресторанов Италии - “Таверна дель Грильо”, знаменитого своей традиционной кухней, “Андреа”, обладателя меню блюд здорового питания, “Лапаролацця”, отличающегося наличием экзотических блюд».

Специальные предложения должны:

- привлечь новых гостей при помощи рекламы акции или предложения;

- привлечь постоянных гостей из гостевой базы, не очень часто посещающих заведение;

- продвинуть блюда с невысокой себестоимостью и высокой наценкой, но более низкого ценового сегмента, чем блюда а la carte, при этом не роняя уровень заведения;

- создать информационные поводы для публикаций в СМИ;

- позволить провести интересные акции, сопровождающие предложение меню, и получить новые контакты гостей;

- привлечь партнеров-поставщиков для промоутирования их продукции в целях снижения себестоимости специального предложения.

Можно порекомендовать следующее:

- позиции в меню не могут и не должны конкурировать между собой, подталкивая гостя покупать меньше;

- ценообразование должно быть оптимальным – это главный ключ к увеличению продаж;

- задача шеф-повара – минимизировать материальную себестоимость и стимулировать интерес к гастрономическому предложению ресторана;

- размер порций должен демонстрировать понятие «выгода»;

- минимизация списаний обеспечивается правильным выбором блюд для меню заведения;
- специальные предложения призваны привлекать новых гостей и поддерживать интерес к заведению со стороны «условно-постоянных гостей»;
- специальные предложения дают возможность менять ценовую политику заведения, не меняя его позиционирования и концепции.

Во многом все это относится к задачам шеф-повара. Другие задачи, которые должны быть поставлены перед шефом при определении ценообразования в меню, выглядят следующим образом:

- определение всех видов меню, которые будут внедрены в виде специальных предложений и разных форм обслуживания в течение отчетного периода (квартала, полугодия, а желательно – года);
- составление полного ассортиментного перечня сырья, применяемого в ресторане в течение года;
- утверждение данного ассортиментного перечня у директора, управляющего или собственника;
- введение ранжирования сырья по типу упаковки, сроку хранения и стоимости, формирование трех ценовых групп – А, В и С (табл. 6);
- создание технологических программ переработки сырья и определение коэффициентов наценок на блюда из этого вида сырья.

Определение рекомендуемого процента содержания сырья в конкретном блюде, а также рекомендуемые наценки представлены в таблице 9.

Кроме того, должны быть решены и такие задачи, как:

- создание силами руководства ресторана плана продаж блюд каждой из категорий на выбранный период (месяц, квартал, полугодие, год) на основе отчетности предыдущих периодов и плана по увеличению продаж в соответствии с маркетинговыми мероприятиями;
- определение примерного плана снабжения ресторана на выбранный период;
- разработка товароведческих требований ко всем видам сырья (сортность, калибр, форма упаковки, вес единицы продукта, страна происхождения);
- формирование списка поставщиков данной продукции, отвечающей выбранным требованиям, приобретение продуктов категории А для дегустации;
- определение плана по закупкам сырья согласно условиям поставки;
- постоянный мониторинг цен на сырье, выбор блюд с оптимальной маржей для ресторана и привлекательной ценой для гостей, а также проведение специальных акций и предложений для существенного увеличения объема продаж.

Таблица 9 - Рекомендуемые наценки, присваиваемые блюдам из разных категорий продуктов, %

Блюда согласно рангу	Продукт ценовой категории А (мясо, птица, рыба, морепродукты, грибы)	Продукт ценовой категории В (ягоды, субпродукты, злаковые, экзотические свежие и замороженные овощи и фрукты)	Продукт ценовой категории С (сезонные овощи, фрукты, ягоды, изделия из теста)	Наценка
Блюда категории А (горячие блюда из мяса и рыбы с гарнирами)	50	20	30	100-150
Блюда категории В (салаты, холодные и горячие закуска)	40	40	20	200-250
Блюда категории С (супы, десерты, гарниры, закуска)	20	40	40	250-300

Таким образом, правильно организованное питание в ресторане – это не только прибыльное предприятие само по себе, но и искусный инструмент для привлечения гостей, применение которого дополняет программы лояльности клиентов.

Рекомендации по оформлению записи кулинарных позиций в меню ресторана

Именно от того, как оформлена карта меню, во многом зависит, что будут заказывать гости и сколько денег они потратят. Тщательно продуманный дизайн карты меню позволит ресторану решить такие задачи, как увеличение средней суммы чека и активные продажи блюд дня. Благодаря одному только грамотному дизайну меню заведение может увеличить продажи на 2 - 10%. Это означает, что блюда должны быть представлены в меню самым привлекательным образом и снабжены толковыми и красочными описаниями, рождающими соблазнительную яркую картину, а цены указаны так, чтобы усилить впечатление ценности. Карта меню одним своим видом должна говорить гостям, какие блюда ресторан рекомендует заказать.

В меню на заметном месте необходимо указать наименование предприятия, адрес, номер телефона, адреса электронной почты и сайта, предусмотрев также пространство для любой другой уместной информации о местоположении заведения.

Получению желаемого результата может способствовать особая компоновка меню, дающая гостям почувствовать, что они посещают заведение, на которое могут равняться другие.

В экземпляр меню следует вводить аппетитные образы, пользуясь фразами «доставляется в горячем виде», «хрустящее», «сочное» или «слоеное» в зависимости от описываемого блюда. Согласно оценке экспертов, описания в меню, пробуждающие приятные чувства, могут увеличить продажи приблизительно на 27%.

Для блюд, предлагаемых к разным трапезам, рекомендуется предусмотреть разные карты (обеденная карта, карта бизнес-ланча, карта завтраков). Рекомендуется внедрять в ресторанный практику новые креативные решения, например разработку отдельных видов меню: детских меню, винных карт, меню десертов или коктейлей. Главное, чтобы ресторанное меню «говорило» с гостем языком простым, но в то же время убедительным. Так, отдельное меню десертов способствует продажам этой категории блюд куда больше, чем когда они размещены в карте меню «под одной обложкой» с основными блюдами. Отдельная карта десертов создает у гостя впечатление, что это другая трапеза, требующая особого внимания.

Относительно последовательности расположения записи в меню можно порекомендовать использовать *фокальные точки*. Именно эту особенность зрения разумно учитывать при разработке порядка расположения блюд в карте меню. На странице меню гость первым делом замечает информацию, которая помещена в фокальных точках. Именно там следует проставить наименования блюд, продажи которых желательно стимулировать.

В зависимости от формата меню фокальные точки располагаются в разных местах. Если меню занимает одну страницу, прежде всего, бросается в глаза верхняя ее часть – выше условной горизонтальной средней линии. Это и будет фокальная точка данного формата меню, что представлено на рисунке 4,а. Если меню располагается на двух страницах, фокальной точкой будет верхняя часть правой страницы, как показано на рисунке 4,б.

Если карта меню разворачивается, образуя три страницы, взгляд посетителя первым делом сосредоточивается на середине развертки, затем перемещается на верхнюю часть правой страницы, далее – на верхнюю часть левой, оттуда вниз, в конец левой страницы, затем на среднюю страницу, несколько ниже ее условной средней линии, оттуда на правую страницу – сначала в верхнюю ее часть, потом в нижнюю.

В последнюю очередь взгляд возвращается на среднюю страницу, в ту ее часть, что чуть выше середины (рисунок 5).

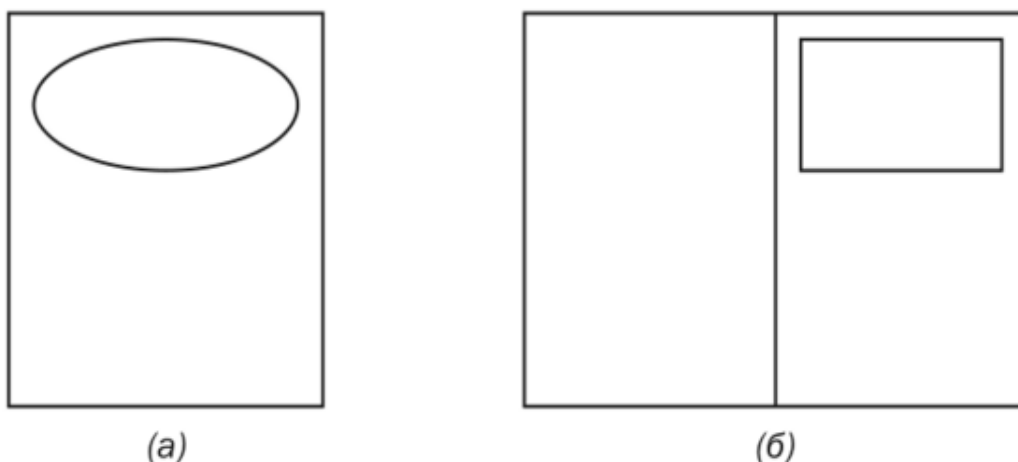


Рисунок 4 – Схемы меню: (а) одностраничное меню – размещение наименований блюд первостепенной важности; (б) двухстраничное меню – размещение наименований блюд первостепенной важности

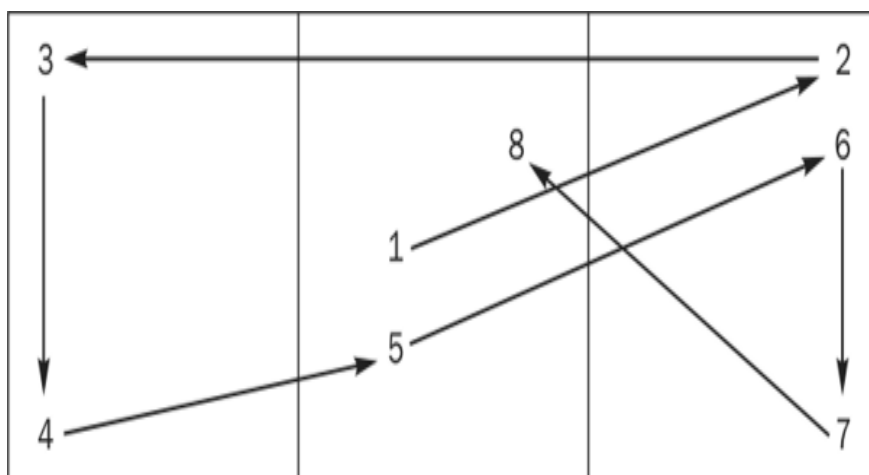


Рисунок 5 – Фокальные точки трехстраничного меню

Таким образом, среднюю часть меню взгляд пробегает три раза, поэтому именно на ней следует разместить наименования, намеченные для первостепенного продвижения. Учитывая это, нет смысла указывать в фокальных точках блюда, которыми славится заведение, – гость и так наслышан о них, и именно их он, прежде всего, будет искать в меню. Фокальные точки нужно использовать для того, чтобы привлечь внимание к блюдам, которые не имеют особого спроса, но которые ресторан хотел бы продавать активнее.

В трехстраничном меню-развертке рекомендуется закуски перечислять в левой части, основные блюда – в средней, а десерты – в нижней части правой страницы. Если поместить сведения о закусках, которые не всегда заказывают клиенты, в средней части карты, то благодаря такому расположению данных закуска вынужденно остановит на себе взгляд, а это лишний шанс вызвать потребительский интерес к закуске, которая станет частью заказа.

Если в ресторане быстрого обслуживания, где основным ассортиментом являются гамбургеры и сэндвичи, в середине правой страницы меню-развертки

вместо привычных для данного заведения позиций указать наименования специальных блюд, а сведения о гамбургерах и сэндвичах перенести на задний оборот карты, при этом увеличить размер шрифта для набора наименований спецпозиций, а для обозначения гамбургеров, наоборот, уменьшить, можно добиться роста средней суммы чека. Если же кто-то желает съесть гамбургеры, он все равно найдет их в меню, только при этом будет вынужден ознакомиться со всем ассортиментом, что усилит шансы заказа спецпредложений, наиболее выгодных заведению.

Главное – не помешать в фокальных точках названия самых дорогих блюд, а отвести это место блюдам, которые приносят наибольшую прибыль.

Имеется целый ряд способов привлекать внимание к отдельным блюдам, например деликатесам. Они могут быть выделены в меню более крупным, чем остальные блюда, или жирным шрифтом либо снабжены более подробным описанием. Доказано также, что взгляд в первую очередь останавливается на том, что заключено в рамку; вот и еще один способ привлечь внимание к блюду – пусть оно будет в рамке. И гость сразу заметит его на странице меню. Можно задействовать элементы художественного оформления, например, поместить рядом с названием красивую картинку, изображающую кушанье, или фотографию.

Основная цель, которой должно достигать описание блюда, следующее за его названием, – дать посетителю точное представление о самом блюде, а заодно побудить включить блюдо в свой заказ. При этом важно учитывать несколько моментов: точность описания, шрифты, словесное описание.

Общее правило гласит, что в меню блюдо должно быть описано так, чтобы у клиента возник более или менее четкий его образ, поскольку человек мыслит образами, а не словами. По наблюдениям психологов, имеется десяток слов, которые, будучи включены в описание блюда, действуют как своего рода приманка, делая его более привлекательным и желанным для большинства клиентов. Вот эти слова:

- «свежий», «натуральный», «деревенский»;
- «собственного изготовления», «домашнего изготовления»;
- «жаренный на рашпере», «слегка поджаренный»;
- «запеченный»;
- «приготовленный на открытом огне»;
- «свежевыпеченный»;
- «зажаренный на решетке» (барбекю);
- «маринованный»;
- «жаренное в масле»;
- «здоровый».

Использование в описаниях блюда слова «маринованный», «запеченный», «приготовленный в нашей печи на смолистых дровах» обладают большей притягательностью, чем, например, просто «обжаренный», «жареный». Если речь идет, допустим, о мучном блюде, которое подвергалось обжарке, то в описании в меню лучше указать, что тесто было взбито или вымешано вручную. Гость поймет, что блюдо жарилось, но самого этого слова в меню не

будет. Зачастую применяется такой способ, как более подробное описание блюд, на которые заведение возлагает особые надежды с точки зрения прибыли. Для активизации продажи какого-либо блюда в меню необходимо описать его так, чтобы оно выглядело восхитительно. Даже блюда, которые и так пользуются спросом, должны быть описаны привлекательно, но при этом не затмевать фирменные блюда заведения.

Составляя текст, описывающий блюдо в меню, следует тщательно подбирать слова, чтобы словесная картинка добавляла блюду привлекательности и соблазняла сделать заказ (в конечном счете способствуя увеличению продаж). Предлагаемый набор вопросов поможет придерживаться правильной последовательности при описании блюд.

1. Что это такое?
2. Как это приготовлено?
3. Как это сервируется и подается?
4. Обладает ли это необычным вкусом и какими-то выдающимися качествами?
5. Каково происхождение ингредиентов, откуда они?

Описание блюд в меню оказывает существенное влияние на выбор гостя. К примеру, простое название блюда, сопровождаемое его описанием: «Отбивная из говяжьей вырезки», – гостя не особенно стимулирует сделать заказ. Если это же блюдо представить в меню следующей записью: «Для гурманов – аппетитная говяжья отбивная (обжаренные в масле толстые ломти говяжьей вырезки, подаваемые под соусом из превосходной Мадеры, лука-шалота и шампиньонов», – это уже вызовет у гостей интерес и прибавит шансов для этого блюда, связанных с определенным процентом популярности и маржинальной прибыли.

Как показали исследования, посетитель уделяет изучению меню всего несколько минут. В связи с этим важно за такой короткий промежуток времени не только проинформировать его об ассортименте, но и отчетливо показать, что именно ресторан хотел бы предложить в первую очередь. Ресторатор, хорошо знающий особенности процесса ценообразования на свой ассортимент, используя этот метод, может увеличить выручку заведения. В данном случае цена должна быть «последней каплей» информации, которую меню сообщает клиенту о блюде. Более того, цена никак не должна выделяться: ее следует указывать шрифтом той же гарнитуры и того же цвета, что и описание блюда. Иными словами, формат описания и цены должны быть полностью идентичны.

Есть и другой принцип указания цены, весьма популярный у заведений общественного питания. Это «стратегия округления цены». Вместо того чтобы округлять цену до следующего рубля, предпочтительнее проставлять 50 или 95 после запятой (т.е. 50 или 95 коп.).

Большинству потребителей цена в 119,95 руб. представляется много ниже цены 120 руб., хотя на самом деле разница между ними минимальна. Эту психологическую особенность рекомендуется использовать, попытавшись соблазнить посетителей заказать более дорогостоящие блюда, что, в свою очередь, приведет к максимизации прибыли. Грамотный метод установления

цены на ресторанные блюда – всегда учитывать, какую ценность они имеют в глазах посетителя. Данный метод не привязан ни к какой заранее выведенной формуле. Принимая во внимание все эти тонкости, ресторан должен выбрать для себя метод ценообразования, отталкиваясь от собственных представлений о том, что их клиенты сочтут для себя наилучшим за данную цену.

Разброс цен – это разница между ценой самого дорогого и самого дешевого наименования в определенной категории блюд. Большой разброс цен поощряет посетителей выбирать из данной категории блюда с самой низкой ценой. В целом практика показывает, что у разброса цен есть свой предел: цена самого дорогого блюда в данной категории не должна превышать цену самого дешевого больше чем в 2 раза. Многие посетители, выбирая, что заказать, читают меню справа налево: сначала смотрят на цены, обычно расположенные столбиком в правой части меню, а уже потом – на названия самих блюд. Вот как выглядит типичное расположение цен в меню:

Запеченная куриная грудка 189,99

Филе камбалы под соусом 230,99

Стейк из меч-рыбы 255,99

Стейк из ягненка 290,99

И наименования блюд, и цены указаны одним и тем же шрифтом, к тому же цены даны в столбик и выровнены по правому краю. Конечно, при таком расположении именно они в первую очередь привлекают внимание посетителя.

В качестве маркетингового хода лучше использовать второй вариант записи блюд и цен в меню:

Запеченная куриная грудка	
Нежные сочные кусочки куриной грудки,	
подаваемые с гарниром	189,99 руб.
Филе камбалы под соусом	
Филе свежей камбалы, тушенное под соусом	
из сладкого лимона с каперсами	230,99 руб.
Стейк из меч-рыбы	
Готовится на гриле	
и подается под соусом Бер-блан	255,99 руб.
Стейк из ягненка	
Каре ягненка с гарниром из риса	
под мятным соусом	290,99 руб.

Не слишком популярные наименования можно присоединить «в нагрузку» к основному блюду и продавать вместе (с учетом цены «нагрузки»). Например, если замечено, что посетители неохотно заказывают закуски, то присоединением их к основному блюду можно увеличить среднюю сумму чека. Аналогично поступают тогда, когда в комплексе с супом предлагают сэндвичи.

Если объем продаж неудовлетворителен, то в первую очередь следует внимательно изучить меню своего заведения. На смену старому, традиционному меню вводят новое, оформленное в теплых естественных тонах, оживленное яркими рисунками, изображающими свежие овощи и фрукты. Новые наименования в меню более заметно выделяют для того, чтобы сразу привлечь к ним внимание. Обновленное меню ресторана – послание ко всем своим клиентам. Оно должно убедить их в том, что теперь здесь предлагают нечто иное, чем традиционная еда.

Внешний вид, содержание и формат меню во многом влияют на формирование образа заведения в представлениях посетителей. Эксперты в сфере ресторанного бизнеса утверждают, что меню – компонент идентичности бренда. Именно меню демонстрирует, каково это заведение и какое место на рынке оно занимает.

Таким образом, эффективный дизайн меню побудит гостей заказывать именно те блюда, которые больше всего желает продавать заведение. Самое убедительное, соблазнительное и эффективное меню – это то, где такие важные факторы, как цена и описание блюда, «переплетены» столь деликатно и искусно, что яркая и убедительная презентация за считанные минуты доносит до гостя послание, которое воплощено в меню.

Задание

1. Охарактеризовать роль и важность правильного подбора и составления меню для эффективной работы ПОП.
2. Перечислить основные современные тренды в формировании меню ПОП
3. Что такое ассортиментная номенклатура?
4. Перечислить основные характеристики ассортиментной номенклатуры.
5. Перечислить основные принципы, по которым составляется меню.
6. Самый эффективный способ управления меню – это...
7. Перечислить основные правила оформления меню.
8. Классификация блюд в ресторане по критериям популярности и рентабельности.
9. Охарактеризовать методы, позволяющие оценить эффективность (прибыльность) как всего меню, так и одного блюда относительно другого.
10. Объяснить, почему меню является главным инструментом увеличения выручки и операционной прибыли предприятия общественного питания?
11. Как определить среднюю валовую прибыль на одно блюдо?
12. В чем заключается техника анализа меню?
13. В чем заключается и для чего производится разработка предприятием ассортиментной концепции?
14. Какие мероприятия включает система формирования ассортимента?
15. Каковы стандартные ошибки, допускаемые рестораторами при составлении меню, и рекомендуемые способы их исправления.

16. Какие выделяют основные фокальные точки на примере одно-, двух- и трехстраничного меню?
17. Как определяют полную себестоимость блюда?
18. Что такое оптимальная маржа?
19. Каковы основные рекомендации по оформлению записи кулинарных позиций в меню ресторана?

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Сологубова, Г. С. Организация обслуживания на предприятиях общественного питания : учебник для среднего профессионального образования / Г. С. Сологубова. – 4-е изд., испр. и доп. – Москва : Юрайт, 2023. – 396 с. – (Профессиональное образование). – ISBN 978-5-534-15649-2. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/513242> (дата обращения: 22.12.2025).
2. Джум, Т. А. Современные формы обслуживания в ресторанном бизнесе : учебное пособие / Т. А. Джум, Г. М. Зайко. – Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2021. – 528 с. – (Бакалавриат). – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1233293> (дата обращения: 22.12.2025). – Режим доступа: по подписке. – ISBN 978-5-9776-0369-0. – Текст : электронный.
3. Тошев, А. Д. Организация производства на предприятиях общественного питания : учебное пособие / А. Д. Тошев. – Челябинск : ЮУрГУ, 2019. – 87 с. – Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/179261> (дата обращения: 22.12.2025). – Режим доступа: для авториз. пользователей.
4. Никифорова, Т. А. Организация производства и обслуживания на предприятиях общественного питания : учебное пособие / Т. А. Никифорова. – Оренбург : ОГУ, 2019. – 97 с. – ISBN 978-5-7410-2257-3. – Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/159933> (дата обращения: 22.12.2025). – Режим доступа: для авториз. пользователей.
5. Быстров, С. А. Технология и организация ресторанного бизнеса и питания туристов : учебник / С. А. Быстров. – Москва : ИНФРА-М, 2023. – 536 с. – (Высшее образование: Бакалавриат). – URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2122942> (дата обращения: 22.12.2025). – Режим доступа: по подписке. – ISBN 978-5-16-012812-2. – Текст : электронный.
6. Николенко, П. Г. Техническое оснащение гостиничных и ресторанных комплексов : учебник для вузов / П. Г. Николенко, Е. А. Шамин, А. Е. Фролова. – Москва : Юрайт, 2023. – 751 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-14187-0. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/519684> (дата обращения: 22.12.2025).
7. Дехтярь, Г. М. Стандартизация, сертификация, классификация в туристской и гостиничной индустрии : учебное пособие для вузов / Г. М. Дехтярь. – 5-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юрайт, 2023. – 397 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-15308-8. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/513643> (дата обращения: 22.12.2025).

ПРОДВИЖЕНИЕ ПРОДУКЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ СФЕРЫ РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА, ОПТИМИЗАЦИЯ АССОРТИМЕНТА И УПРАВЛЕНИЕ МЕНЮ

*Методические указания
к практическим занятиям*

Составитель: **Чуб** Оксана Петровна

В авторской редакции

Изд. № 10/2026. Объем 3 п.л. Усл. печ. л. 2,79. Уч.-изд. л. 2,94.
Издательский центр ФГАОУ ВО «Севастопольский государственный университет»